جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى والتحديات التي تواجههم

The Reality of Administrative Planning among the Basic Public Schools' Principals in Irbid's First Education Directorate and Encountered Challenges

إعداد:

بالحاج يحي باباواعمر

إشراف:

الدكتور محمد صالح بني هاني

حقل التخصص: إدارة تربوية

الفصل الأول: 2015/2014م

واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى والتحديات التي تواجههم

The Reality of Administrative Planning among the Basic Public Schools' Principals in Irbid's First Education Directorate and Encountered Challenges

إعداد

بالحاج يحي بالحاج باباواعمر

بكالوريوس علوم التربية، تخصص: التكوين والتسيير في الميدان التربوي، جامعة الجزائر 2، الجزائر 2011

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن

وافق عليها

محمد صالح بني هاني .... مشرفا ورئيسا

أستاذ مساعد في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

قيس إبراهيم المقداد .... عضواً

أستاذ مشارك في التربية الخاصة، جامعة اليرموك

كايد محمد سلامة .... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ المناقشة:

2014/10/22م

إهداء

إلى من وصى الله بهما خيرا، وجعل رضاه في رضاهما، إلى الشجرة التي لا تذبل، إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين.. والديّ العزيزين

﴿رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً﴾

إلى مملكة عمري، زوجتي، رفيقة الدرب والخطى

إلى إخوتي وأخواتي رفقائي في الحياة

إلى أعمامي وأحبابي؛ إلى زملائي الذين رافقوني أيام الدراسة

إلى كل من ساعدني ماديا ومعنويا للوصول إلى هذه المرحلة

إلى كل مدير في المؤسسات التربوية

إلى الطاقم الإداري والتربوي لمعهد عمي سعيد

إلى كل من سعته ذاكرتي ولم تسعه صفحتي

إليكم جميعا أهديكم هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا، أما بعد:

أتوجه إلى المولى تعالى بالحمد والثناء على نعمه كلها، وعلى توفيقه لي لإنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل، شكرَ من يطمعُ في المزيد "لئن شكرتم لأزيدنكم". ولأنّ من لا يشكرِ الناسَ لا يشكرِ الله، أتقدم بخالص شكري وتقديري لعائلتي الكريمة جدتي ووالدي العزيزين وإخوتي وزوجتي وأهلها وأعمامي وأصدقائي. الذين شاركوني هموم البحث والسفر وما انفكوا عن الدعاء لي بالتوفيق والنجاح.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي ومشرفي على الرسالة الدكتور محمد صالح بني هاني على قبوله وتفضله الإشراف على رسالتي وعلى نصائحه وخبراته التي أفاضها عليّ طيلة صفحات بحثي فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من علمني حرفا بداية من صغري وحفزني للوصول إلى هذه المرحلة.

إلى كل الدكاترة الذين تتلمذت على أيديهم في جامعة اليرموك وهم: د. محمد عاشور، د. خليفة أبو عاشور، د. نصر خليفة، د. أحمد قواسمة، د. آمال الزعبي، د. عدنان البدري

إلى المديرين في المدارس والموظفين بمديرية تربية إربد الأولى الذين قمت بزيارتهم من أجل البحث كما أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم: الدكتور قيس إبراهيم المقداد والدكتور كايد محمد أحمد سلامة لموافقتهم على مناقشة هذه الرسالة، وما سيقدمونه من ملاحظات لتجويد مشروعي البحثي

والله ولي التوفيق الباحث: بالحاج يحي بالحاج باباواعمر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

باباواعمر، بالحاج يحي. واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى والتحديات التي تواجههم. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، 2014. (المشرف: د. محمد صالح بني هاني)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى، والتحديات التي تواجههم في إعداد وتنفيذ الخطة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج النوعي للتوصل إلى النتائج؛ حيث تم اختيار عينة قصدية مكونة من (13) مديراً ومديرة، وجمعت البيانات عن طريق إجراء مقابلات فردية بأسئلة ذات الإجابة المفتوحة والمغلقة، وتم اعتماد أسلوب تحليل المحتوى على خططهم الإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة بعد تحليل المقابلات ومحتوى الخطط الإدارية للمديرين، أن واقع التخطيط الإداري لدى المديرين إيجابي، حيث تبين أن لدى المديرين رؤية واضحة نحو فلسفة التخطيط المدرسي وأهميته في العمل الإداري، كما أظهرت النتائج أن إجراءات إعداد الخطة كانت علمية ودقيقة؛ فهي تبدأ بالترويج لأهدافها على المعنيين بها، ثم إشراكهم في تحديد أولويات التطوير وبناء عناصرها وانتهاءً بتنفيذها وتقويمها. كما تبين أن مديري المدارس ملتزمين بإعداد وتنفيذ خططهم الإدارية رغم وجود العديد من التحديات؛ منها: صعوبة تقبُّل التغيير من بعض المعلمين أو الطلاب أو الأولياء، وضعف ملاءمة المدرسة للبيئة التعليمية، وقِلّة الموارد المالية للمؤسسة. وبهذا يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات: أولها تخصيص دراسة على التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ خططهم الإدارية مع تقديم حلول مقترحة من وجهات نظر متعددة من المديرين أنفسهم أو المعلمين أو المشرفين التربويين. وثانيها زيادة تمكين المدارس من

بعض الصلاحيات بدرجة أكبر وبشكل مستمر حتى تصل تدريجيا إلى الإدارة الذاتية المستقلة (اللامركزية).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري، المدارس الحكومية الأساسية في إربد، تحديات التخطيط الإداري.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

مقدمة

يمر العالم اليوم بتقلبات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، فانعكست هذه الحركية على الأفراد والمجتمعات وعلى المؤسسات، وشكلت لديهم تحديا للمواجهة مرة، وللتكيف والتأقلم والتطور مرات أخرى، والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات، تتأثر بيئتها الداخلية والخارجية بما يحيط بها من هذه التغيرات والتطورات، فصار لزاما على القائمين عليها الاستجابة والبحث عن سبل التكيف، بتطوير معارفهم وتغيير سياساتهم وسبل اتخاذ القرار لديهم وغير ذلك، غير أن هذه العملية التطويرية بالمؤسسة التربوية لا تنطلق بشكل عشوائي لإحداث التغيير، وإنما تنطلق من مبادئ وقوانين وتحليل للواقع واستشراف للمستقبل وتحديد للأهداف لإحداث التغيير، إن هذه المبادئ والقوانين وتحليل للواقع واستشراف للمستقبل هي ما تُكوّن مجتمعة معنى التخطيط. فما هو التخطيط؟

يعرف التخطيط بأنه عملية اتخاذ قرارات وإجراءات وسبل محددة من أجل بلوغ أهداف سبق تحديدها في ضوء احتياجات المدرسة، حيث ترتب هذه الاحتياجات وتختار الأولويات وتحدد الموارد البشرية والمادية، وزمن تنفيذها ووسائل تطبيقها، ومعايير تقييمها لمعرفة مدى تحقق تلك الأهداف، وتحديد جوانب القصور لتفاديها في الخطط اللاحقة (عبد الدائم، 1972؛ مريزيق، 2009).

يعتبر التخطيط من العمليات الإدارية الأساسية بل ويتصدّرها، وهو أساسي لأي منظمة مهما كانت إذا أُريد لها النجاح، سواء كانت منظمة تعليمية أو غيرها، وهو أساسي ويقع على مسؤولية كل قسم وكل طرف في المنظمة سواء كان مديرا أو مشرفا أو عاملا، ولأهميته في الدولة فقد خصصت له وزارة بأكملها سميت بوزارة التخطيط والتعاون الدولي. وهي المظلة الرئيسية التي يندرج تحتها جميع وزارات الحكومة ومنها وزارة التربية والتعليم، ولأهميته أيضا بوزارة التربية والتعليم فقد خصصت له إدارة بأكملها سميت بإدارة التخطيط والبحث التربوي (الجبر، 2002؛ Steiner,1972).

تعد وزارة التربية والتعليم من الوزارات الأساسية في الدولة، إذ منها ينطلق التغيير والتطوير في المجتمع، باعتبارها المؤسسة التي تهتم بإعداد وتأهيل الموارد البشرية التي هي وسيلة التنمية وغايتها انطلاقا من قرارات يتم اتخاذها على أهداف تسعى لتحقيقها، ويتم كل هذا عن طريق التخطيط الذي يشكل عنصرا هاما من عناصر أي قرار إداري يتم اتخاذه لبلوغ أهداف المؤسسة (العربي، 2010).

تقوم وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع هياكلها وأقسامها بوضع خطط استراتيجية مختلفة المدى تسعى لبلوغها من خلال هيكلها الإداري بداية من الوزارة ثم المديريات ثم المؤسسات التعليمية وانتهاء بالأفراد المباشرين بتجسيد الخطة ومتابعة تنفيذها في الميدان.

يسعى مدير المدرسة –كمشرف وقائد للمدرسة التي يديرها– من خلال مهامه إلى توفير الجو الملائم والمناسب لتحقيق الأهداف التي أسست المدرسة من أجل بلوغها، ففي بداية كل عام دراسي وانطلاقا من خطة الوزارة، ومن البرامج التي تضعها مديريات التربية في كل محافظة لخدمة هذه الخطة، يقوم مدير المدرسة بدوره برسم الخطة السنوية لمهامه وللإدارة المدرسية ككل من

مختلف مجالاتها لخدمة البرامج التي تقررها مديرية التربية وبالتالي الوزارة، ويمكن توصيف خطة المدير بأنها توضيح لما يرغب المدير تحقيقه، وكيف يتم تحقيقه والمدة اللازمة للوصول إلى ما يرغب فيه، مع وضع معايير لقياس الأداء خلال أو في نهاية العام الدراسي (أبو شندي، 2010).

يعتبر التخطيط الإداري لمدير المدرسة ذا أهمية بالغة، فهو من الاتجاهات التربوية الحديثة في الإدارة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية والريادية في المجتمع، كما أنه يساعد في تحديد العقبات والمصاعب وكيفية تجنبها وإيجاد البدائل والحلول لها، كما أنه يتحول من العشوائية والمحاولة والخطأ في العمل الإداري إلى الممارسات القائمة على الأسلوب العلمي من تحليل للواقع بموارده وإمكانياته واستشرافا للمستقبل والسير وفق خطط ثابتة صحيحة لمواجهة الصعوبات وتحديات المستقبل وتقييم مرحلي للخطة في كل حين من أجل تصحيح مسارها لتحقيق الأهداف بفاعلية (العربي، 2010).

على الرغم من أهمية التخطيط الإداري، إلا أن الأخذ به وتطبيقه تعتريه بعض التحديات والصعوبات، فمنها ما يرجع إلى المدير نفسه كعدم وضوح مفهوم التخطيط الإداري لديه، أو عدم الرغبة والتردد في استخدام هذا الأسلوب، أو عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، ومنها ما يرجع إلى الأفراد العاملين بالمدرسة كالمقاومة التي يبدونها على خطط التطوير ومنها ما يرجع إلى مضامين الخطة كالكلفة والوقت أو البيئة الخارجية المضطربة وغير ذلك (العارف، 2003).

انطلاقا مما سبق ولأهمية وزارة التربية والتعليم في تكوين وإعداد الطاقات لإحداث التغيير والتطوير من خلال استشراف المستقبل ووضع الأهداف والتخطيط لبلوغها، وانطلاقا من دور مدير المدرسة ودوره الفاعل في بلوغ الأهداف، من خلال مسؤوليته في التخطيط لأعماله ومهماته السنوية، وفي إطار تعاون الأردن مع الوكالة الكندية للإنماء

الدولي ((Canadian International Development Agency (CIDA) لتطوير التعليم، تم الشروع هذه السنة (2014/2013) في مديرية تربية إربد الأولى في تطبيق مشروع تطوير التعليم وذلك بتطوير المديرية والمدارس التابعة لها، وهي في توسعة كل سنة لتشمل كل مديريات التربية والمدارس الحكومية، وللإشارة فقد تم تطبيقها في السنوات الماضية على العديد من مديريات التربية والتعليم منها: محافظة جرش، لواء الجيزة، لواء الأغوار الجنوبية .. ؛ وكان الدور هذه السنة (2014/2013) على مديرية تربية إربد الأولى.

لتحقيق برنامج تطوير المدارس خضع المديرون لـ (160ساعة) تدريبية حول كيفية إعداد الخطة الإدارية للمدرسة في المجالات الأربعة: التعلم والتعليم، بيئة الطالب، المدرسة والمجتمع، القيادة والإدارة؛ يأتي هذا البرنامج استجابة للتوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة (The Education Reform for Knowledge Economy (ERFKE I) التي شرعت الوزارة في تنفيذه في المرحلة الأولى ما بين (2009/2003) حيث يأتي مشروع الخطة الإدارية لتطوير المدارس والمديريات في المرحلة الثانية (2015/2009) من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة (ERfKE II) انسجاما مع أهداف تلك المرحلة، كما أنه يتماشى مع التوجهات الحديثة التي تعطي للمدرسة جزءً من التسيير الذاتي بالتعاون مع مجتمع المدرسة داخلها وخارجها وهو ما يسمى بالمدرسة المجتمعية، حيث كانت البرامج ترسل جاهزة من الوزارة إلى المدارس وما على المديرين سوى التنفيذ، فصارت المشاريع ومنها هذا المشروع "التخطيط الإداري لتطوير المدرسة" تبنى داخل المدرسة نفسها بالتعاون والتنسيق مع أطراف المؤسسة والمديرية أيضا (وزارة التربية والتعليم، 2010).

ولبناء الخطة الإدارية للمدرسة، أجرت كل مدرسة مراجعة ذاتية تشمل المديرين والإداريين المساندين والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والهدف من هذه العملية هو فحص الوضع الحالي للمدرسة وتحديد احتياجاتها والتحسينات المطلوبة منها لوضعها في الخطة بصورة تشاركية بينهم، حتى تحقق رضا المستفيدين ورضا العاملين فيها وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومن ثم العمل على تحقيقها.

بناء على ما سبق، جاءت هذه الدراسة للوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس للتخطيط الإداري وعن إجراءات إعدادهم للخطة، والتحديات التي تواجههم في الإعداد والتنفيذ في عينة قصدية من مديري المدارس الحكومية الأساسية التابعة لمديرية قصبة إربد الأولى.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التخطيط الإداري من المهام الأساسية في الإدارة المدرسية لبلوغ الأهداف التي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى بلوغها بأقل جهد ووقت، حيث تلقى مسؤولية هذه المهمة في المدارس الحديثة على مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن المدرسة التي يرأسها. إلا أن هذه المهمة سابقا كانت تتولاها الوزارة مع مديريات التربية حيث توضع الخطط والبرامج التطويرية وترسل جاهزة للمدارس لتنفيذها ومطالبة المديرين بالتقارير حول مدى تنفيذ تلك البرامج، غير أن هذا الأسلوب يُضمِر الكثير من المشكلات ومنها الاتكالية وضعف تحمل المسؤولية والابداع من طرف المدراء والعاملين معه في المؤسسة.

اتجهت وزارة التربية والتعليم الأردنية حاليا اتجاها حديثا في التسيير وإدارة المدارس حيث سعت من خلال رؤياها ورسالتها إلى زيادة فعالية المدرسة من خلال تمتين ثقافة المبادرة الذاتية والتطوير الذاتي في المدارس بمشاركة المجتمع المحلي، حيث مكّنت مديري المدارس الحكومية

مسؤولية إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية التطويرية لمدارسهم انطلاقا من دراسة حاجات المؤسسة وبإشراك المساعدين الإداريين والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي في رصد تلك الحاجات ووضعها في الخطة التطويرية، كما خصصت لهم ميزانية محددة لتنفيذ تلك الخطط.

في ضوء هذا جاءت مبررات الدراسة الحالية للوقوف على واقع استخدام المديرين لوظيفة التخطيط الإداري في مدارسهم والكشف عن فلسفتهم نحو الخطة الإدارية التي شرعوا في تطبيقها هذه السنة (2014/2013)، وعن محتواها وإجراءات إعدادها، ومدى التزامهم بتنفيذها، وأهم التحديات التي تواجههم في إعدادهم وتنفيذهم للخطة من وجهة نظرهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى واقع الخطط الإدارية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى، والتعرف على الإجراءات التي يتبعها المديرون في إعداد الخطة، وكذلك الكشف عن التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطة وذلك من خلال ما يلي:

- فلسفة المديرين نحو الخطط الإدارية.
- أهم الأولويات التطويرية التي عالجتها خطط المديرين.
- مراحل إعداد الخطة الإدارية لدى المديرين.
- عناصر الخطط الإدارية لمديري عينة الدراسة.
- محتويات عناصر الخطة الإدارية لمديري عينة الدراسة.
- مدى التزام المديرين بالخطة الإدارية.
- التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى.

السؤال الثاني: ما الإجراءات التي يتبعها المديرون في إعدادهم للخطة الإدارية؟

السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطة الإدارية؟

أهمية الدراسة:

إيمانا من الباحث بأهمية التخطيط الإداري لمدير المدرسة، وانطلاقا من نقص الدراسات التي تناولت محتوى الخطط الإدارية لدى مديري المدارس ومدى التزام المديرين بتطبيق هذه الخطط في الواقع. ولحداثة الدراسة ذلك لأن مشروع تطوير المدارس باستخدام الخطة الإدارية الخاصة بكل مدرسة تم الشروع في تطبيقها لأول مرة هذه السنة (2014/2013) في مديرية قصبة إربد الأولى، فمن المتوقع أن تفيد الدراسة وزارة التربية والتعليم في الكشف عن واقع ممارسة المديرين لهذه الوظيفة في مؤسساتهم وعن إجراءات إعدادهم للخطة الإدارية، كما أنها قد تفيد الوزارة في الكشف عن التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية وفي الحلول التي تتوصل إليها الدراسة، كما أنه قد تكون الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى مماثلة من أجل الكشف عن واقع ممارسة المديرين لوظيفة التخطيط الإداري في باقي مديريات التربية بالأردن، وقد تضيف إلى رصيد الأدب النظري.

التعريفات الإجرائية:

التخطيط الإداري:

عملية منظمة يقوم بها مدير المدرسة في بداية العام الدراسي وذلك بجمع وحصر كل الأعمال المطلوبة منه خلال العام الدراسي والقيام بتصنيفها وتبويبها وتوزيعها خلال شهور السنة مع وضع الإجراءات والسياسات الموصلة إلى تحقيقها في أقل وقت وجهد وتكلفة. (أبو شندي، 2010).

والمقصود بها في هذه الدراسة هي تلك الخطة الإدارية التطويرية للمدرسة التي قام المديرون في الشروع فيها هذه السنة والتي تنطلق من تطوير أربع مجالات وهي: التعلم والتعليم، بيئة الطالب، المجتمع والمدرسة، القيادة والإدارة. حيث تقوم لجنة تطوير المدرسة باختيار أولويتين من كل مجال بعد تفريغ الاستبانات في برمجية محددة من طرف الوزارة لترتيب الأولويات التطويرية، والسعي عن طريق الخطة إلى تطوير تلك الأولويات خلال السنة الدراسية.

المدارس الحكومية الأساسية في إربد:

وهي تلك المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم إداريا وفي برامجها ومناهجها وفي قوانين تسييرها، والمدة التي يقضيها الطالب فيها 10 سنوات من الصف الأول حتى الصف العاشر، ثم ينتقل الطالب بعدها إلى مرحلة التعليم الثانوي. (وزارة التربية والتعليم، 2014)

والمدارس التي تشملها الدراسة هي عينة قصدية من مديرية تربية قصبة إربد الأولى بالأردن.

تحديات التخطيط الإداري:

يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الصعوبات والمعوقات التي تعيق مديري المدارس الحكومية الأساسية في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية للمدرسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على:

- المحدد الزماني: اقتصرت هذه الدراسة على العام الدراسي (2013-2014).
- المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الأساسية بمديرية تربية قصبة إربد الأولى.
- المحدد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على استجابة عينة قصدية من مدراء المدارس الحكومية الأساسية على أداة الدراسة وهي المقابلة.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الرئيسية الثلاثة من خلال تحليل استجابات المديرين لأسئلة المقابلة، ومن خلال تحليل محتوى الخطط الإدارية لعينة قصدية من مديري المدارس الحكومية الأساسية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرض جزأين، وهما الأدب النظري والدراسات السابقة، فالأدب النظري سيتناول مفهوم التخطيط، ثم التخطيط الإداري عامة وفي المجال المدرسي بالخصوص ثم أهميته وضرورته ومراحل إعداده وأخيرا التحديات التي تواجه عملية التخطيط الإداري.

أما الجزء الثاني والمتعلق بالدراسات السابقة فسيتناول عرض لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع العربية منها والأجنبية المتعلقة بالتخطيط الإداري.

أولا: الجانب النظري

تعريف التخطيط: تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم التخطيط وهذه بعض منها:

عملية اتخاذ قرارات وإجراءات وسبل محددة من أجل بلوغ أهداف سبق تحديدها في ضوء احتياجات المؤسسة. فالخطة يلزمها طرفان، الأول هو الهدف، والثاني هو وضع الإجراءات والأساليب والوسائل الموصلة إلى تحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق الخطة (عبد الدائم،1972).

ويعرف بأنه: "تلك العملية المقصودة، المبنية على أساس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير، للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة، سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر"، فالتخطيط إذا عملية مقصودة تنطلق من الواقع فتحدد احتياجاته لتحقيقها في المستقبل في ضوء الإمكانيات المتوفرة لديه (النوري، 1987، ص21).

ويعرّف بأنه: فن وعلم ومنهج ونشــاط جمـــــاعي متـــــعدد الجوانب والمجالات يسعى لتحقيق التكامل بينهم ويتعامل مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينهم. (غنيم، 2008)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن يُستخلَص التعريف التالي للتخطيط بأنه: وظيفة من الوظائف الرئيسية للإدارة المدرسية، إذ يقوم مدير المدرسة بتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية وبتحديد الاحتياجات التطويرية بجمع البيانات وتحليلها، واختيار الأهداف والأولويات التطويرية والأساليب والأنشطة الموصلة إلى تحقيق هذه الأهداف التطويرية خلال شهور السنة وفق الإمكانيات والموارد وضمن زمن محدد، مع ضرورة المتابعة والتقويم خلال وفي نهاية فترة التنفيذ لاستخراج نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمداركتها وعلاجها في الخطط اللاحقة.

التخطيط الإداري:

يعرف التخطيط الإداري Administrative Planning بأنه مجموعة من التدابير المسبقة التي يتم اتخاذها من طرف السلطة الإدارية لمواجهة المستقبل بخطط علمية وعملية واضحة لتحقيق أهداف معينة في زمن محدد، كما أنه يمكن أن يندرج التخطيط الإداري تحت ما يسمى بالتخطيط التشغيلي ذلك لأنه يتناول الإجراءات والتفاصيل الدقيقة والخاصة بتنفيذ الخطط وما يتضمنه من أعمال، لذلك فهو يهتم بالجزيئات الصغيرة في مجريات العمل اليومية والأسبوعية ويكون على شكل معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة لهذه الأعمال، ويشمل هذا التخطيط كافة الأنشطة داخل المؤسسة (أبو النصر، 2009؛ عباس، 2007).

التخطيط الإداري في المجال المدرسي:

لا يختلف كثيرا تعريف التخطيط الإداري في مجال العمل عن التخطيط الإداري في المجال المدرسي إلا أن التخطيط الإداري في المجال المدرسي يهتم بما يخص التربية والتعليم في حين أن التخطيط الإداري في مجال الأعمال يهتم بجانب إدارة الأعمال، والتعاريف التالية تبين التخطيط الإداري في المجال المدرسي:

حيث يعرف بأنه العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالاشتراك مع العاملين معه في تحديد الأهداف وترتيب الأولويات واتخاذ القرارات ووضع السياسات الموصلة إلى تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة (جبر، 2002).

كما يعرّف بأنه: عملية يقوم فيها مدير المدرسة برسم صورة واضحة عما ينوي القيام به طيلة العام الدراسي انطلاقا من أهداف يسعى لبلوغها بمختلف الأساليب والطرق خلال زمن معين، مع وضع معايير لتقييم ما تم تحقيقه وما لم يتم من أهداف الخطة، وهي بذلك عملية ترتيب لأعماله وتوزيعها على شهور السنة (أبو شندي، 2010).

ويعرف بأنه التنبؤ بمستقبل المدرسة وتحديد الأعمال وترتيبها حسب أولويتها وتحديد الأهداف التي ينبغي الوصول إليها ووضع الإمكانيات المادية والبشرية التي يجب استخدامها وإجراءات استخدامها، لبلوغ تلك الأهداف ورسم خط السير والوقت اللازم للوصول إلى تحقيق كل هدف؛ والتخطيط المدرسي يحيط بمختلف جوانب المدرسة ومجالاتها ويقوم بوضعها في الخطة لتخدم الأهداف التي تسعى المدرسة والمدير إلى بلوغها، ومن هذه الجوانب مثلا: تقدير الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للموسم الدراسي، ومنها أيضا توزيع مختلف الأعمال والأنشطة سواء التي تخص المعلمين أو الطلاب على شهور السنة (العجمي، 2010).

ويمكن أن يعرف الباحث التخطيط الإداري في المجال المدرسي بأنه تلك العملية العلمية الفكرية المنظمة التي يقوم بها مدير المدرسة، والتي تنطلق من رصد للواقع من حيث الاحتياجات والإمكانيات لوضع تصور للمستقبل عن كل ما يلزم عمله، ومن يقوم بعمله، وكيف يتم عمله، وتوزيع ذلك على فترات محددة، مع إجراء تقويم مرحلي وفق معايير محددة في نهاية كل فترة انطلاقا من الأهداف التي تم تحديدها في الخطة.

وعملية التخطيط هذه تسير وفق خطوات، وتبدأ بتحديد الأهداف ثم إعداد الخطة وإقرارها وتنفيذها وأخيرا متابعة الخطة وتقويمها. وسيتم الحديث عن هذه الخطوات لاحقا.

أهمية التخطيط وفوائده:

يعتبر التخطيط عملية من العمليات الإدارية بل ويتصدّرها، وهو الأساس الذي تعتمد عليه العمليات الإدارية الأخرى، إذ لا يمكن ممارسة الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتنسيق والرقابة دون عملية تخطيط مسبق لما نريد القيام به، كما أن التخطيط يساعد في تحديد العقبات والصعوبات وكيفية تجنبها بحلول وببدائل مختلفة.

وازدادت أهمية التخطيط كثيرا في المنظمات الحديثة وذلك يرجع إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في العمل الإداري، ويزداد أكثر في المنظمات الإنسانية ذلك لتعقد التعامل مع الإنسان، فالعمل الإداري الحديث يتعرض لكثير من المخاطر وعدم التأكد وعدم الوضوح بالنسبة للظروف المستقبلية، ولهذا يصبح التخطيط ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لمواجهتها بالخطط والبرامج والبدائل المختلفة المؤدية إلى تحقيق الأهداف وبفعالية (أبو النصر، 2009).

وترجع أهمية التخطيط أيضاً، إلى فوائده حيث أنه يبتعد بمدير المدرسة من إهدار وقته والاهتمام فقط بالأعمال الروتينية اليومية، والخوض في الأعمال بعشوائية من دون تخطيط وتنظيم، كما أنه يوفر للمدير خلفية ومعرفة عامة عن مسيرة المؤسسة، وذلك لأن الخطة تنطلق من رؤيا ورسالة واضحة ومحددة وعميقة عن المؤسسة وعن عمله ومسؤوليته وهذا يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والصارمة منها وبأسرع وقت وجهد، كما أن الخطة توفر نظرة عامة وشاملة عن مجالات العمل والموارد المادية والبشرية المتوفرة للمؤسسة وعلى توجيهها وتوجيه الجهود البشرية واستثارة دافعيتهم وهذا ما يساعد على مكافحة الهدر التربوي وبالمقابل تحقيق مناخ مدرسي يتسم بالعمل الجماعي والمشاركة الفاعلة من قبل العاملين لتحقيق الأهداف وبفاعلية، كما أن تحديد الإيجابيات والسلبيات وإجراءات التقويم لمعرفة أماكن القوة والضعف ينطلق هذا كله مما خُطط له مسبقا (كاربنتر، 2002؛ الجبر، 2002؛ العجمي، 2008).

كما أن التخطيط وبناء على الأولويات والبدائل التي تم تحديدها مسبقا والإحاطة الشاملة بكل ما لدى المؤسسة من خلفيات وإمكانيات وموارد مادية أو طاقات وقدرات بشرية مع تعزيز الاتصالات بين جميع الأطراف يساعد هذا كله على إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لمواجهة المشكلات المتوقعة أو الطارئة بحلول وبدائل وبتفويض الصلاحيات كل حسب طاقته وقدراته التي تم التعرف عليها مسبقا. ففوائد التخطيط التي تم ذكرها وغيرها تسهم جميعا في ضمان نجاح تنفيذ أي مشروع وبفاعلية (أبو النصر، 2009).

مراحل إعداد الخطة:

يتم إعداد الخطة وصياغتها وفق خطوات محددة لابد منها لتنجح عملية التخطيط وبالتالي نجاح الخطة وبلوغ الأهداف، وهذه الخطوات هي:

أولا: مرحلة الإعداد، يشير كل من (العتيبي، الحواري، خريس، 2007؛ العربي، 2010؛ الدويك، 2005؛ عباس، 2007) بأن مراحل إعداد الخطة يتكون مما يلي:

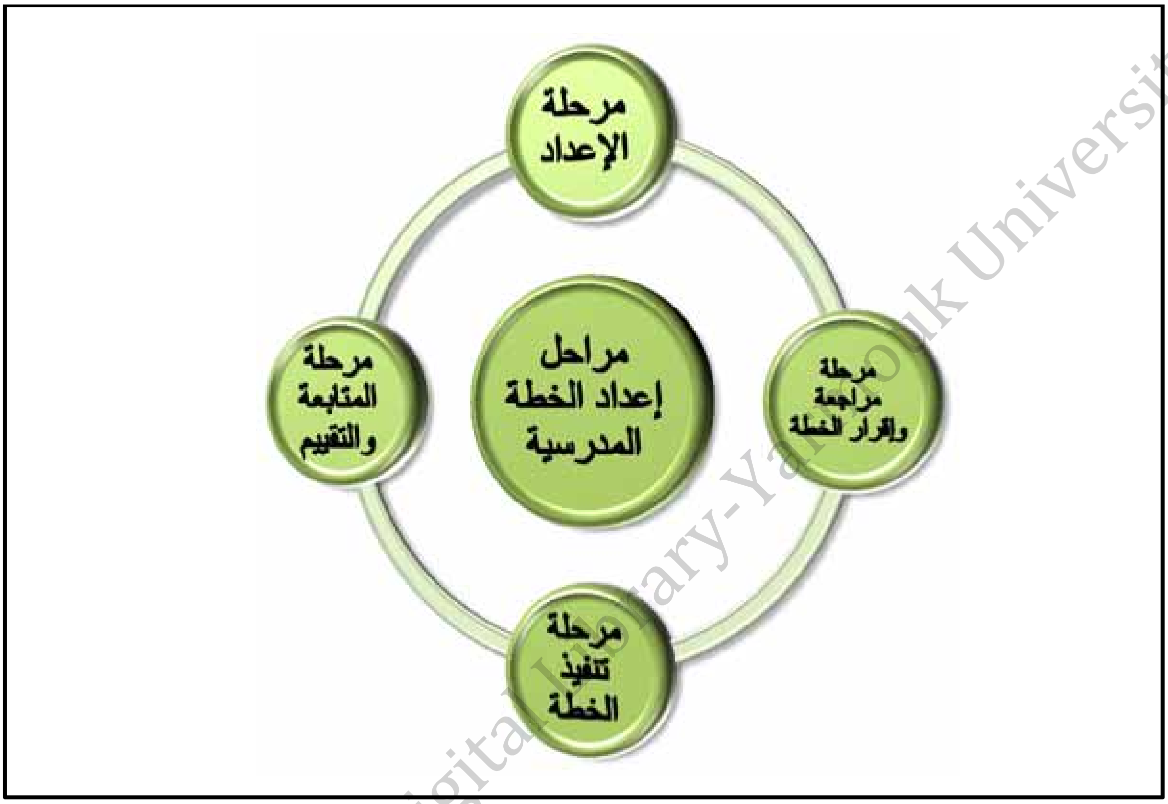
- تحديد الأهداف: وهي أولى خطوات التخطيط على أن تكون الأهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ وتخدم الأهداف العامة الرئيسية للمنظومة التربوية ككل مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل هدف.
- جمع البيانات وتحليلها وذلك بقصد معرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.
- تصنيف الحاجات مع جميع الأطراف ذوي العلاقة مثل: المعلمين، الإداريين، الطلبة وأولياء الأمور.
- التعرف على الإمكانات المادية والبشرية والمصادر اللازمة للخطة.
- ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة.
- وضع البدائل وتقويمها واختيار الأنسب منها.
- وضع الإجراءات والخطوات التفصيلية لتحقيق كل هدف وضمن زمن محدد.

ثانيا: مرحلة الإقرار والموافقة على الخطة: وفي هذه المرحلة يتم عرض الخطة بصورتها الأولية على الجهات التربوية المعنية لمناقشتها وتعديل ما يلزم في ضوء بعض المعايير كالكلفة والوقت.

ثالثا: مرحلة التنفيذ: وهنا يتم البدء في تنفيذ الخطة حسب الإجراءات المحددة فيها سابقا.

رابعا: مرحلة متابعة وتقييم تنفيذ الخطة: فضروري بين كل فترة وفترة القيام بعملية التقييم، والتقييم هنا نوعان: الأول يكون على شكل مرحلي طوال فترة تنفيذ الخطة، والغرض منه هو الوقوف على حجم الإنجاز الفعلي واكتشاف الأخطاء بناء على معايير الأداء والعمل على تصحيحها فور حدوثها وتجنبها في المستقبل، أما الثاني فهو الذي يتم في نهاية تنفيذ الخطة ويعتمد إلى حد كبير

على نتائج التقييم المرحلي وبذلك نستطيع الحكم على مدى نجاح أو الفشل في تحقيق الخطة ومن تم العودة إلى البدء في خطة جديدة، والشكل التالي يلخص مراحل إعداد الخطة:



الشكل (1) مراحل إعداد الخطة المدرسية

يلخص الشكل (1) أهم الخطوات المتبعة في إعداد الخطة الإدارية، فينطلق أولا من مرحلة الإعداد وفيها يتم تحديد الأهداف والاحتياجات وترتيب الأولويات، ثم تأتي مرحلة الثانية ويفها يتم الإقرار والموافقة على الخطة من الجهات المعنية كمديرية التربية بالنسبة للدارسة الحالية، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة التنفيذ والتطبيق، ثم المرحلة الأخيرة وهي مرحلة المتابعة والتقييم للوقوف على مدى تنفيذ الخطة ومدى تحقيق أهدافها لتعديلها في الخطة اللاحقة.

التحديات التي تواجه عملية التخطيط:

يمر التخطيط الإداري بتحديات وصعوبات شتى تتنوع وتختلف باختلاف المجال الذي يتم التخطيط له، والتخطيط الإداري المدرسي كغيره من الخطط، يمر بهذه التحديات ذلك لأنه نشاط فكري علمي يتعامل مع الظواهر الإنسانية التربوية التي ميزاتها التقلب وعدم الاستقرار، ومعرفة المخططين لهذه الصعوبات والتحديات تجعلهم متوقعين لظهورها، كما تجعلهم أيضا مستعدين لمواجهتها بحلول وبدائل مختلفة، لذا لابد للمخطط أن يتعرف على هذه الصعوبات ليأخذها في الحسبان دون أن يتجاهلها أو أن يضعف من شأنها أو أن يتراجع عن خطته، وبهذه الطريقة يبعد المخطط من وقوع مؤسسته وخططه في الخسائر والأضرار.

عملية التخطيط في العادة تنشد التطوير نحو الأحسن، ورياح التغيير تبدأ بالتخطيط الجاد، وهذه الأمور تجد في معظم الأحيان مقاومة من بعض القيادات والأفراد داخل المدرسة كالمعلمين أو خارجها كالأولياء أو الجهات العليا، لأن الخطة، عملية تهدف في النهاية إلى التطوير والتغيير، وهذه العملية كثيرا ما تقاوَم من طرف الممتنعين عن التغيير والتطوير وتتعدد أسباب الرفض في ذلك وأولها الخوف من المجهول والخوف من ضياع المصالح، كما أن عدم شعور المخططين – وهم المديرين في هذه الحالة– بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبجدوى وأهمية التخطيط بسبب نقص التدريب وما يصاحب ذلك من عدم الدقة في المعلومات والبيانات بسبب نقص استخدام التكنولوجيا وبنك المعلومات الخاص بالمؤسسة وعدم إتباع خطوات التخطيط كاملة، وإغفال الجانب الإنساني، وعدم إشراك من له علاقة بالخطة، وكذا الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية والزمنية لتنفيذها، هذا كله يؤدي إلى مقاومة الخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها سواء من طرف العاملين أو الأولياء أو الجهات الأخرى ذات العلاقة بالخطة. (المنيعي، 2009)

ومن بين التحديات أيضا، نقص الخبرة لدى القائمين على تصميم الخطط، فالخطة تحتاج من المخططين أن يكونوا على دراية ومهارة على وضع تصور ورؤية واضحة لمستقبل المؤسسة بناء على واقعها واحتياجاتها، إلا أن هذه المهارة قد لا تتوفر لدى المخططين، مما يدفعهم إلى الاعتماد على خبرات الآخرين وعلى أطراف خارج المؤسسة في وضع الخطة غير مراعين خصوصية المؤسسة وموقعها، فتكون السبب في فشل الخطة والوقوع في الخسائر منذ انطلاقها. (عبد الدائم، 1972؛ العربي، 2010).

إضافة إلى التحديات التي تواجه الخطة في كامل مراحلها من الإعداد والتنفيذ والتقويم: التحدي المالي، فالخطة عملية تحتاج إلى مخصصات مالية وتحتاج إلى جهد ووقت لإنجازها، مما يجعل من تكلفتها عالية وقد لا تتوفر المؤسسة على هذه المخصصات فتلجأ إلى البدائل التي لا تستلزم مخصصات مالية كمتطوعين من المجتمع المحلي في تنفيذ دورة تكوينية وغير ذلك، وهو خيار قد لا يفي بالغرض الذي تصبوا إليه الخطة، إضافة إلى ذلك قد تشكل القيود المركزية والحكومية تحديا آخر أمام القائمين على إعداد وتنفيذ الخطة، فالتوجه للاستفادة من المجتمع المحلي وكأبسط مثال –يمكن أن يذكر– الزيارة الميدانية أو جمع التبرعات لدعم مشروع ما، يحتاج هذا من المخطط إلى اتباع قوانين وضوابط قد تأخذ من الزمن ومن التحريات الكثير، وفي النهاية قد يرفض المشروع لأدنى سبب كأن يكون ضياع ورقة من ملف. (عباس، 2007؛ العجمي، 2010؛ السكارنة، 2010).

ثالثا: الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع التخطيط المدرسي حيث ثم تصنيفها زمنيا من الأقدم فالأحدث كما يلي:

الدراسات العربية:

أجرى عقيلان (1990) دراسة بعنوان: "**التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة**" حيث هدفت الدراسة إلى توضيح معنى التخطيط وأهميته وفوائده لمدير المدرسة، وكيفية إعداد المدير للخطة السنوية للمدرسة وإجراءات تنفيذها وتقويمها وفق مراحل وهي: مرحلة ما قبل وضع الخطة، ومرحلة بناء الخطة، ومرحلة تقويم الخطة. وأشار الباحث إلى أن عملية التخطيط لا تنتهي عند وضع الخطة السنوية، فهناك مرحلة أساسية أخرى ينبغي للمدير القيام بها وهي مرحلة تقسيم الخطة السنوية إلى خطط شهرية، وتقسيم الخطط الشهرية إلى خطط أسبوعية حتى يكون المدير على دراية تامة بما يجب عمله خلال الأسبوع للوصول إلى تحقيق أهداف الخطة، كما يجب أيضا تقسيم الخطط الأسبوعية إلى أعمال يومية إجرائية محددة، وآخر خطوة في هذه التقسيمات هي توزيع الأعمال اليومية على ساعات العمل اليومية حتى لا يضيع وقت المدير فقط في الأعمال الروتينية اليومية، وبهذه الطريقة يكون بمقدور المدير الوصول إلى تحقيق أهداف الخطة السنوية في نهاية العام الدراسي.

أجرى حمادنه (1997) دراسة بعنوان: "**تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم**"، ومعرفة أثر كل من متغير الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة على آراء أفراد العينة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في التخطيط، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة مكونة من 44 فقرة وموزعة على

المجالات الآتية: صعوبات إعداد الخطة، صعوبات إقرار الخطة، صعوبات تنفيذ الخطة، صعوبات متابعة وتقويم الخطة، وقد تكونت عينة الدراسة من 291 مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس حسب الترتيب التالي من الأكثر صعوبة إلى الأقل: صعوبات تنفيذ الخطة، صعوبات إعداد الخطة، صعوبات إقرار الخطة، صعوبات متابعة وتقويم الخطة. كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الإناث حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة. ودلت النتائج أيضا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة. ودلت النتائج أيضا على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة حسب تصورات مديري المدارس الحكومية على مجال الدراسة الأولى (صعوبات إعداد الخطة) ومجال الدراسة الرابع (صعوبات متابعة وتقويم الخطة) حيث تبين أن ذوي الخبرة (6–10) سنوات يواجهون صعوبات إعداد الخطة أكثر من ذوي الخبرة (1–5) سنوات وذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات كما بينت أن ذوي الخبرة (1–5) سنوات يواجهون صعوبات في متابعة وتقويم الخطة أكثر من ذوي الخبرة (6–10) سنوات وذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات. كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مستوى المدرسة ولصالح المدرسة الأساسية حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها: ضرورة تأهيل المديرين والمديرات وعقد دورات تدريبية وإشرافية لهم للحصول على مهارات في جميع مجالات التخطيط، كما أوصى أيضا بضرورة التعاون والتواصل بين مديري المدارس وأقسام التخطيط في مديريات التربية والتعليم، وأوصى أيضا بضرورة الاهتمام بالمدارس الأساسية وتزويدها بكوادر إدارية مؤهلة وقادرة على تحقيق الأهداف التعليمية.

وأجرت خطاطبه (2002) دراسة بعنوان: "**مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم**"، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّت الباحثة استبانة مكونة من 43 فقرة، مقسمة إلى خمسة مجالات تبحث عن مظاهر الإبداع الإداري وهي في: التوجيه، اتخاذ القرار، التخطيط، الاتصال. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع الإداري في المجالات الأربعة متوفر بدرجات متفاوتة، حيث احتل الإبداع الإداري في مجال الاتصال المرتبة الأولى، في حين أن الإبداع الإداري في مجال التخطيط جاء قبل المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع الإداري تعزى إلى المؤهل العلمي، كما بينت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن مستوى الإبداع في التوجيه واتخاذ القرار والتخطيط تعزى إلى متغير المنطقة.

وأجرى الشحي (2004) دراسة بعنوان: "**الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس العامة لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم ونظر الموجهين الإداريين**" ومعرفة أثر كل من متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والوظيفة على آراء أفراد العينة، فيما يتعلق لتحديدهم لأهم الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في عملية التخطيط المدرسي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الاستبانة حيث تكونت من 54 فقرة مقسمة إلى خمسة مجالات وهي: الإعداد لإعداد الخطة المدرسية، إقرار الخطة المدرسية، تنفيذ الخطة المدرسية، متابعة وتنفيذ الخطة المدرسية، وتم توزيع الاستبانة على 298 مديرا ومديرة ومساعدا ومساعدة و36 من الموجهين والموجهات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة اعتبرت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس العامة في منطقة الباطنة الشمالية والجنوبية ومحافظة مسندم، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة تأهيل المديرين والمديرات وعقد دورات تدريبية وإشرافية وإشراكهم في اللقاءات

التربوية والمؤتمرات والندوات وذلك للحصول على معلومات ومهارات متنوعة في مجالات التخطيط.

وأجرى العيد (2005) دراسة بعنوان: "**معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها**"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة 43 فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة تنفيذ الخطة، وصعوبات تقويم الخطة، وتم توزيعها على عينة مكونة من 75 مديرا في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وعلى 220 عضو هيئة التدريس، أظهرت نتائج الدراسة أن مجال صعوبات تنفيذ الخطة جاء في المرتبة الأولى من مجالات معوقات التخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال صعوبات إعداد الخطة في المرتبة الأولى على مجالات أداة الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت فقرة عدم وضوح الهدف أثناء تنفيذ الخطة في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جدا، من وجهة نظر مدراء الإدارات في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

وأجرى العجمي (2010) دراسة بعنوان: "**واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"، وتكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية التابعة لجامعة الملك فيصل والبالغ عددهم 1338، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تكونت من 45 فقرة موزعة إلى خمسة مجالات: القيم، الرؤية، الاهتمام برأس المال البشري والبحث العلمي والخطط والبرامج الدراسية، ثم وضع سؤلا مفتوحا ختم به فقرات الاستبانة حول أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط

الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل هي: الروتين، التعقيد الإداري، عدم اعتماد معايير التميز والقدرة في اختيار القادة الأكاديميين، ومقاومة التغيير من طرف بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة.

أجرى حمدان (2010) دراسة بعنوان: "**درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون أنفسهم في الجامعات الأردنية**". ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة وتم توزيعها على عينة مقصودة من القادة الأكاديميين وعشوائية بالنسبة للجامعات الأردنية وعددهم (103)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى أن أكبر المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي قلة الموارد المالية اللازمة، وغياب نظام التحفيز، وضعف نظام التغذية الراجعة، وعدم وجود قاعدة بيانات فعالة ودقيقة.

أجرى الشديفات (2011) دراسة بعنوان: "**دور القادة الأكاديميين والإداريين في بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة آل البيت والمعيقات التي تواجههم والحلول المقترحة**". ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة (50) فقرة موزعة ضمن خمس مجالات رئيسية هي: المرحلة التمهيدية، والمسح البيئي، والتوجه الاستراتيجي، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة والتقييم. بينت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد الدراسة لدورهم في بناء الخطة الاستراتيجية جاءت متوسطة من جميع مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، كما كشفت الدراسة عن وجود معيقات تواجه القادة

الأكاديميين من أهمها: المركزية، ونقص البرامج التدريبية، ونقص البيانات والمعلومات، وغياب عنصر التحفيز وضعف الاتصال والتواصل، وتداخل الأعمال الإدارية، وازدواجية المناصب القيادية في أشخاص معينين، وموقع الجامعة النائي.

أجرى **الزبون وحسن** (Al- Zboon & Hasan, 2012) دراسة هدفت إلى قياس "**درجة تطبيق مديري المدارس والمشرفين التربويين للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات تربية عَمّان بالأردن**"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداة الاستبيان من أجل الكشف عن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية وتوزيعها على عينة مكونة من 150 فردا بين مدير ومشرف تربوي، كشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية في عمان جاء بدرجة متوسطة في جميع الجوانب، وأوصت نتائج الدراسة بضرورة القيام بتطوير برامج التدريب لأجل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كامل المملكة الأردنية الهاشمية، والعمل على تطوير الإدارة في وزارة التربية والتعليم من أجل متابعة وتقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس.

أجرى الجسار (2013) دراسة بعنوان: "**مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين**"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة مكونة من جزأين، الأول لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، تكونت من (52) فقرة موزعة على ستة (6) محاور: التخطيط الإداري، والتنظيم والتنسيق الإداري، والتوجيه والرقابة الإدارية، والتطور والتغيير الإداري، وحل المشكلات الإدارية، والتقييم والتقويم الإداري؛ والثاني لقياس درجة توفر بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة محاور: الصحة المدرسية، والأمن

والأمان، والنجاح والتفوق، والمرونة والأصالة، والبنية المعرفية؛ وتم تطبيق الاستبانه على (344) مبحوثا ما بين معلم ومعلمة. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة في جميع المحاور، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) تعزى لأثر متغير الجنس في محاور التخطيط الإداري، والتوجيه والرقابة الإدارية والتطوير والتغيير الإداري والتقويم الإداري، وجاءت الفروق لصالح الإناث في محاور الإبداع الإداري، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في جميع المحاور.

الدراسات الأجنبية:

أجرت إزابيل (Isabelle, 1997) دراسة في أمريكا بعنوان :"**دراسة مقارنة لمشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي في ثلاثة أنواع من المدارس**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة المعلمين في تخطيط المدرسي ضمن الاستراتيجيات اللامركزية الثلاثة، هي: "تفويض المعلم، مراقبة الآباء والمجتمع المحلي، قيادة المدرسة"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المقابلات كأداة لجمع البيانات من ثلاثة مدارس ذات النمط اللامركزي في التسيير في منطقة (أهيو)، وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعلمين في التخطيط المدرسي لها أثر إيجابي، كما بينت النتائج أن المدارس التي تمنح فرص أكثر لمشاركة المعلمين هي أكثر نجاحا من غيرها، كما أن مشاركة المعلمين الفعالة كانت في المدارس التي تركز على المشاركة بين المديرين والمعلمين، وبينت النتائج أن هناك وعيا كبيرا بأهمية المشاركة لدى المعلمين، وهذا ما أثر على أدائهم المهني وأدى إلى فوائد إيجابية على الطلاب، وعلى الإصلاح المدرسي بشكل عام.

وأجرى **هاينز** (Hines, 2000) دراسة في جامايكا هدفت الكشف عن" **أهمية التخطيط التعليمي في تسويق خريجي المرحلة الدراسية في المؤسسات التعليمية، كما هدفت إلى الكشف عن تأثير التخطيط التعليمي على مستوى الطلاب وأداءهم التعليمي، وقدرتهم على الحصول على وظيفة بعد التخرج من المدرسة**". ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدم المنهج التحليلي لمستوى عمليات التخطيط التربوي، بالإضافة إلى تخطيط المناهج الدراسية، والبرامج التقنية والمهنية للصفوف العاشر والحادي عشر، كما تم جمع البيانات العملية، وتوضيح الأهداف من وضع الخطط التعليمية، بالإضافة إلى ذلك تم تقديم تقرير لتقييم الخطط التعليمية، والحصول على البيانات اللازمة من القطاعات الخاصة من خلال المكالمات الهاتفية، وإجراء المقابلات مع المدراء والمعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس والمعلمين بحاجة إلى الانخراط بشكل أكبر في عملية التخطيط التربوي، وذلك من خلال مشاركتهم في المشاريع والبرامج التعليمية، وتطوير المهارات التي تسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الخطط التربوية والتعليمية. كما بينت النتائج أن وضع خطط وبرامج التعليم الثانوي من شأنها خلق علاقة بين مناهج المدارس الثانوية والمهارات المطلوبة في سوق العمل.

أجرى نير (Nair, 2000) دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى "**مناقشة السلوك الإداري لمديري المدارس وعلاقته باعتقادهم حول السيطرة، والعلاقة السلبية بين البيئة الداخلية للمدرسة ودرجة القيادة فيها والمنظورات المستخدمة من قبل المديرين بشأن الاستراتيجيات والخطط البعيدة**"، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات للتوصل إلى نتائج الدراسة في عدة مجالات أهمها: (أهمية الخطط الاستراتيجية وفوائدها، الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الخطط، مدى الرضا بخططهم الحالية)، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إجماع المديرين على أهمية الخطط الاستراتيجية، كما بينت أن هناك مجموعة من التحديات تحد من قيام

المديرين بعملية التخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ومنها: (أساليب المتابعة والإشراف، القيود التي تفرضها المنطقة، ظهور الأمور الطارئة والفجائية، ضعف الموارد المالية، قلة الموظفين المؤهلين، عدم كفاية الوقت)، وقد أوصت الدراسة على ضرورة تدريب المديرين على مواجهة تلك التحديات ومناقشة نتائج الخطط الاستراتيجية.

أجرى **ألتنكارت** (Altinkurt, 2010) دراسة في كوتاهيا (تركيا) هدفت إلى "**الكشف عن موقف موظفي مديريات التربية الوطنية ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي**"، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المديرية الإقليمية للتعليم الوطني كوتاهيا ومديري المدارس في وسط مدينة كوتاهيا، وتم أخذ عينة مكونة من 81 موظفا بالمديرية و 95 مديرا، وتم جمع البيانات منهم باستخدام مقياس يتكون من خمسة أبعاد: التطوير التنظيمي، عدم الثقة، الانتاجية، الكفاءة، المقاومة، وتم استخدام الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات، أظهرت النتائج أن موظفي المديرية الإقليمية للتعليم الوطني كوتاهيا ومديري المدارس عموما لهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي، مع وجود بعض الاتجاهات السلبية كعدم الثقة والمقاومة، وأرجعت الدراسة أن السبب الرئيسي لظهور الاتجاهات السلبية كانعدام الثقة والمقاومة إلى نقص البيانات.

أجرى **شيريوت** (Cheruiyot, 2012) دراسة هدفت إلى "**معرفة آثار التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الفعالة للمدارس الثانوية في منطقة كيريشو في كينيا**"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي، كما تم استخدام الاستبانات والمقابلات مع عينة مكونة 36 مديرا و36 معلما و36 عضوا من أعضاء هيئة التدريس، أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (31.3%) من المدارس أعدت الخطط الاستراتيجية الادارية، و(21.9%) من المدارس بدأت بالتخطيط الاداري ووضع خطط استراتيجية و(46.9%) من المدارس ما زالت في عملية

التطوير، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاداري في إدارة المدارس، وأن الإدارات التي تعد الخطط الاستراتيجية هي أكثر فعالية من غيرها، وأظهرت النتائج أن العوامل الرئيسية التي أثرت على التخطيط الاستراتيجي هي نقص التدريب لمديري المدارس والمعلمين، ونقص مهارات التخطيط الاستراتيجي، وضيق الوقت بسبب العبء التدريسي الثقيل، ونقص الدعم الكافي من طرف الجهات المعنية، والنقل المتكرر لمديري المدارس، وضعف تنبؤ المديرين بالمستقبل، وقلة الموارد المالية لتمويل عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أهم مميزات وفوائد التخطيط المدرسي والمتمثلة في المساعدة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتمكين المدارس من الاستفادة من الموارد بالشكل الصحيح، وتحسين الأداء الأكاديمي، وتحسين الانضباط بين الطلبة. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الحكومة تنظيم دورات تكوينية مكثفة حول التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس وغيرهم من الموظفين العاملين في التخطيط المدرسي، وذلك لإكسابهم المهارات اللازمة للتخطيط الفعال، كما دعت إلى إلزام المديرين بالتخطيط الاستراتيجي وجعله كشرط للحصول على تمويل الحكومة، كما أوصت الدراسة بضرورة تخفيف عبء العمل عن مديري المدارس عن طريق اعفائهم من مهامهم التعليمية حتى يتمكنوا من التركيز على التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وقام **جودليف** (Goodliffe, 2013) دراسة في عُمان هدفت "**الكشف عن تخطيط التنمية الشخصية في معالجة نقص المهارات لدى طلبة كلية الهندسة المهندسين في سلطنة عُمان**". وذلك لإدخال وحدات إجبارية في تخطيط التنمية الشخصية (PDP) في كل مستوى من مستويات الدراسة في برامج الدبلوم في الكلية، وذلك بهدف تحسين قدرة الأفراد على فهم ما يتعلمون، وكيف يتعلمون، واستعراض وتخطيط وتحمل مسؤولية تعلمهم. بالإضافة إلى كيفية تقييم الوحدات

الإجبارية، والتحديات التي قد تواجه الطلبة أثناء تنفيذ هذه الوحدات والتي قد تؤثر بشكل سلبي على مهاراتهم.

أجرى **نجيرو و ستيفن و وامبوي** (Njeru, Stephen,& Wambui, 2013) دراسة هدفت إلى "**اكتشاف الصلة بين صياغة الخطط الاستراتيجية مع العوامل التالية: تحفيز الموظفين، توفر المورد المالي، توفر الدعم من طرف القيادة المدرسية العليا، سياسة الحكومة، توفر مهارات التخطيط**". ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبانة على 24 مدرسة للثانوية العامة في منطقة شمال إمبو في كينيا، حيث شارك فيها 24 مديرا، و24 رئيس من رؤساء مجلس المحافظين، و24 رئيس من رؤساء جمعيات أولياء الأمور، أشارت النتائج إلى هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التالية: تحفيز الموظفين، توفر المورد المالي، توفر الدعم من طرف القيادة المدرسية العليا، سياسة الحكومة، توفر مهارات التخطيط. مع صياغة الخطط الاستراتيجية في المدارس الثانوية العامة في منطقة إمبو الشمالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص الدراسات السابقة فيما يلي:

- ركزت العديد من الدراسات على أهمية التخطيط الإداري وفوائده، وقد اعتبرتها بعض الدراسات أنها من أهم الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة مثل دراسة: عقيلان (1990)، نير (Nair, 2000)، الشحي (2004)، هينس (Hines, 2000)، شيريوت (Cheruiyot, 2012)
- هدفت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع الإداري والتخطيط مثل دراسة خطاطبه (2002) ودراسة الجسار (2013).
- توصلت دراسة: نجيرو و ستيفن و وامبوي (Njeru, Stephen,& Wambui, 2013) إلى أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط الاستراتيجي وتوفر بعض العوامل كالتحفيز، المورد المالي، دعم القيادات العليا، سياسة الحكومة، ومهارات الموظف.
- كما تناولت بعض الدراسات معوقات التخطيط مثل دراسة: حمادنه (1997)، ونير (Nair, 2000)، وعايد (2005)، والعجمي (2010)، والشديفات (2011) ، وحمدان (2010)، ، وشيريوت (Cheruiyot, 2012)
- كما تناولت دراسة العجمي (2010) و الزبون وحسن (Al- Zboon & Hasan, 2012) درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي إما في الجامعة أو في المدارس.
- تتشابه دراسة: إزابيل (Isabelle, 1997)، هينس (Hines, 2000)، ونير (Nair, 2000)، ودراسة شيريوت (Cheruiyot, 2012) مع الدراسة الحالية في استخدام أسلوب

المقابلة لجمع البيانات. كما تتشابه دراسة: إزابيل (Isabelle, 1997) مع الدراسة الحالية في جزئية مهمة وهي مشاركة المعلمين في إعداد الخطط الإدارية للمدرسة.

- استخدمت أغلب الدراسات السابقة أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- هناك نقص في الدراسات التي تناولت التخطيط الإداري في المدارس الحكومية الأساسية.
- كما أن هناك نقص في الدراسات التي تناولت محتوى الخطط الإدارية ودرجة تنفيذ المديرين للخطط التي تم إعدادها.

أما الدراسة الحالية فإنها تتوافق مع الدراسات السابقة في تناول أهمية التخطيط، ومعرفة درجة الاهتمام بالتخطيط، وعلى تحديات التخطيط، وتختلف عن الدراسات السابقة وذلك في محاولة الكشف عن مضامين الخطط الإدارية للمديرين ومدى تنفيذهم لخططهم، وكذلك التعرف على أهم التحديات التي تواجههم في إعداد الخطط وتنفيذهم لها. كما أنها تختلف في منهجية الدراسة حيث ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج النوعي، واستخدام أسلوبين لجمع البيانات وهما: المقابلة وتحليل المحتوى، وستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحليل المقابلات ومحتوى الخطط الإدارية، وفي مناقشة نتائجهما.

الفصل الثالث:

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل بيانا لمنهجية الدراسة وعينتها وكيفية إجراء وتحليل المقابلات، وكيفية تحليل الخطط الإدارية.

منهج الدراسة وعينتها:

استخدم الباحث المنهج النوعي لهذه الدراسة، حيث تم توظيف طرائق التحليل والاستقراء للتوصل إلى النتائج والقرارات والتوصيات، وذلك باتباع ما يلي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية للجنسين (ذكور، إناث) في محافظة قصبة إربد الأولى للعام الدراسي 2014/2013 وعددهم (97) من بينهم (45) مدرسة للذكور، و (50) مدرسة للإناث، ومدرستين مختلطة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (13) مديرا ومديرة من مديرية تربية قصبة إربد الأولى للعام الدراسي 2014/2013، حيث تم اختيارهم بشكل قصدي وميسر وشملت الجنسين، على أن يكونوا موزعين على مختلف مناطق المديرية. والجدول التالي يبين خصائص العينة:

الجدول (1)

خصائص عينة الدراسة ومدة المقابلة

رقم المدرسة	نوع المدرسة	مؤهلات المدير(ة)	الخبرة	مدة المقابلة بالدقيقة
1	للبنين	دبلوم عالي تربية	27 سنة	60
2	للبنين	دراسات عليا تربية إسلامية	29 سنة	39
3	للبنات	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	27 سنة	40
4	للبنين	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	26 سنة	25
5	للبنات	دبلوم عالي مناهج وأساليب التدريس	21 سنة	25
6	للبنات	دبلوم عالي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	20 سنة	35
7	للبنات	دبلوم عالي تربية	29 سنة	60
8	للبنين	دبلوم عالي تربية	28 سنة	41
9	للبنات	ماجستير تقنيات التعليم	26 سنة	42
10	للبنين	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	27 سنة	24
11	للبنات	دبلوم عالي مناهج وأساليب تدريس	22 سنة	26
12	للبنين	دبلوم عالي أساليب تدريس تربية اسلامية	27 سنة	28
13	مختلطة	دبلوم عالي تربية	29 سنة	24

أداتا الدراسة: تم استخدام أداتين لجمع البيانات وهما:

- المقابلات الفردية على مديري المدارس الحكومية الأساسية وهم نفسهم الذين قدموا الخطة الإدارية، حيث تم استخدام أسلوب الأسئلة المفتوحة والمغلقة (Open-ending

questions) عليهم. وكانت عدد أسئلة المقابلة مع المديرين (5) حول الخطة الإدارية للمدرسة.

- القيام بأسلوب تحليل المحتوى (Content analysis) على خطط المديرين الإدارية وتصنيف محتوياتها إلى ثلاثة عناوين: عناصر الخطط الإدارية، محتوى هذه العناصر، أهم القضايا التي عالجتها خطط المديرين. حيث بنيت أسئلة المقابلة، وطريقة تحليل المحتوى من الرجوع إلى الإطار النظري.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات التالية:

بعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها بدقة، تَم بناءً على ذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة لإجراء الدراسة عليها.

– تم إعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن مقابلة معمقة بخمسة (5) أسئلة، المفتوحة والمحدودة (open–close questions) تطرح على المديرين في جلسة واحدة.

– الحصول على كتاب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي، ثم من مديرية تربية قصبة إربد الأولى لتوجيه كتاب رسمي للمدارس التابعة لها لتطبيق الدراسة فيها.

– تحديد مجموعة من المدارس بمساعدة أحد الموظفين في قسم التخطيط بمديرية التربية إربد الأولى على أن تكون موزعة على عدة مناطق وشاملة للجنسين الذكور والإناث، وأن يتمتع مديروها بخبرة إدارية طويلة، وشملهم برنامج تطوير المدرسة، ولهم استعداد للاستجابة على أسئلة الدراسة.

– التوجه إلى المدارس للتعرف أولا على المدير، ثم تقديم له الكتاب الرسمي من مديرية التربية، والاتفاق معه على موعد لإجراء المقابلة الشفوية واستلام نسخة من الخطة الإدارية للمدرسة.

– زيارة المديرين حسب الموعد المتفق عليه لإجراء المقابلة الشفوية واستئذانه على التسجيل الصوتي للمقابلة لأغراض البحث وأنه سيتم حذفها بعد تفريغها. ثم أخذ نسخة من الخطة الإدارية للمؤسسة.

– تم إجراء (13) مقابلة والحصول على (13) خطة تطويرية للمدارس، وتم اعتمادها كلها في البحث.

تحليل استجابات المقابلات ومحتوى الخطط:

لتحليل المقابلات ومحتوى الخطط تم الرجوع إلى طريقة تحليل البيانات في البحوث النوعية عند (غباري، أبو شندي، أبو شعيرة. 2011) وهذا حسب ما يلي:

أولا: تحليل استجابات المقابلات:

لتحليل المقابلات قام الباحث باعتماد الأفكار التي ظهرت من المقابلات باتباع ما يلي:

- تفريغ المقابلات المسجلة على الورق مع مراعاة تحويل بعض مفرداتها من اللهجة العامية إلى اللغة العربية الفصحى من أجل فهمها من جميع القراء.
- القراءة التفصيلية للأفكار الواردة في كل مقابلة.
- التصنيف الأولي للبيانات والأفكار الواردة في إجابات الأفراد حسب الكلمة أو المعنى ووضع عناوين لها، والتغاضي على الإجابات التي لا علاقة لها بأسئلة المقابلة.

- تقديم ملخص مختصر عن تلك الأفكار الواردة تحت كل عنوان لكل سؤال مع تقديم النسب التقريبية لتلك الإجابات.
- تقديم بعض الاقتباسات من المقابلات التي جرت مع المديرين لتدعيم تلك الإجابات مع ذكر اسم المقابلة.
- إعادة قراءة البيانات المصنفة بعد فترة زمنية وتعديل ما يجب تعديله كضم بعض البيانات مع بعضها البعض حسب أنماط وأنساق تلك البيانات.
- التحقق من النتائج ومناقشتها وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتقديم بعض المقترحات والحلول للإجابة على أسئلة الدراسة الأصلية.

ثانيا: تحليل الخطط الإدارية للمديرين

لتحليل بيانات الخطط الإدارية استخدم الباحث منهجية تحليل المحتوى، حسب ما يلي:

- القراءة التفصيلية الدقيقة لكل خطة إدارية.
- اعتماد المجالات التطويرية الأربعة الواردة في الخطط، وهي: (التعلم والتعليم- بيئة الطالب- المجتمع والمدرسة- القيادة والإدارة) كتقسيم لمحتوى الخطط الإدارية.
- التصنيف الأولي للبيانات والأفكار الواردة في كل مجال من المجالات الأربعة حسب الأولويات التطويرية، النشاطات أو الأساليب المختارة لتحقيق النتاجات، مسؤولية التنفيذ، مصادر الدعم، ثم أخيرا زمن التنفيذ.
- تسجيل الملاحظات حول تصنيف هذه الأفكار.
- تقديم ملخص مختصر عن تلك الأفكار الواردة حسب التصنيف المعتمد وذلك في جداول أو فقرات مع وضع ملخص لتكرارات الإجابات مع نسبها في أشكال.

- إعادة قراءة البيانات المصنفة بعد فترة زمنية وتعديل ما يجب تعديله كضم بعض البيانات مع بعضها البعض حسب أنماط وأنساق تلك البيانات.
- التحقق من النتائج ومناقشتها وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وتقديم بعض المقترحات والحلول للإجابة على أسئلة الدراسة الأصلية.

ثالثا: مناقشة أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى ؟

تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال السؤال الأول في المقابلة الفردية مع المديرين وهو: ما فلسفة التخطيط الإداري لدى المديرين، ومن خلال عنوان: أهم الأولويات التطويرية التي تناولتها الخطط والمنبثق من تحليل محتوى الخطط الإدارية للمديرين.

السؤال الثاني: ما الإجراءات التي يتبعها المديرون في إعداد عناصر الخطة الإدارية؟

تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الكشف عن عناصر التي تتكون منها الخطط الإدارية وأهم محتويات تلك العناصر وهذا منبثق من تحليل محتوى الخطط، ومن خلال استعراض نتائج الإجابة على السؤال الثاني في المقابلة الفردية مع المديرين حول إجراءاتهم في إعداد الخطط الإدارية.

السؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية ؟

تتم الإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل استجابة المديرين للسؤالين الثالث والرابع في المقابلة الفردية مع المديرين حول مدى التزامهم بالخطة الإدارية، وعن التحديات التي تواجههم في إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية.

الصدق والثبات لأداتي الدراسة:

أولا: المقابلات

صدق الأداة: تم بناء أسئلة المقابلات من خلال الاطلاع على الأدب النظري، ومن خلال ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، على أن تفي بأغراض الدراسة الحالية. وتم التحقق من صدق الأداة بإجراء مقابلة أولية مع عينة مكونة من مديرَين لمدرستين تابعتين لمديرية تربية إربد الأولى للتأكد من مدى مناسبة الأسئلة لما وضعت له، وبعد ذلك قام الباحث بتحليل النتائج مبدئيا، وتوصل إلى ما يلي بعد استشارة المختصين:

- إعادة صياغة بعض الأسئلة لتوضيحها أكثر.
- دمج سؤالين، لتداخلهما وارتباطهما ببعضهما.

ثبات الأداة: بعد تفريغ المقابلات المسجلة على الورق، قام الباحث بقراءة تحليلية للإجابات لاستخراج المواضيع المشتركة بين جميع المقابلات وفق أسئلة المقابلة وترميزها وتبويبها، وإعادة النظر فيها بعد مدة زمنية للتأكد منها مع استشارة المختصين في هذا المجال. والمثال التالي يوضح ذلك:

السؤال الأول للمقابلات: ما فلسفة التخطيط لدى المديرين؟ فبعد الاطلاع على إجابات المديرين وجد أنها تشترك في مواضيع محددة وهي: تحقيق الأهداف التربوية، وتم ترميزها بحرف (هـ)، تحقيق الرؤيا والرسالة، وتم ترميزها بحرف (س)، خدمة العملية التربوية تم ترميزها بحرف(خ). وبناءً على هذه الرموز تم تصنيف إجابات المديرين وفق العناوين السابقة. وأجريت نفس العملية مع باقي نتائج المقابلات، حيث يقوم الباحث بالقراءة التحليلية لإجابات المديرين واستخراج المواضيع المشتركة بينهم وإعطائها رموز لتُصنف الإجابات وفق تلك المواضيع، وفي كل مرة يعاد النظر فيها وفي العناوين التي صُنفت على أساسها للتأكد من ثباتها مع استشارة المختصين في ذلك.

ثانيا: تحليل المحتوى

صدق وثبات الأداة: بعد تجميع الخطط الإدارية للمديرين والبالغ عددها (13) خطة، قام الباحث بالاطلاع عليها وعلى محتوياتها فوجد أن بينها نقاط مشتركة، حيث أن الخطط الإدارية اهتمت بتطوير أربعة مجالات هي: التعلم والتعليم، بيئة الطالب، المدرسة والمجتمع، القيادة والإدارة؛ كما تبين أن هناك نقاط مشتركة داخل كل مجال فقام الباحث بتصنيف محتويات الخطط الإدارية وفق المجالات الأربعة ووفق العناوين المشتركة التالية بين الخطط، هي: العناصر التي تتكون منها الخطط، ومحتويات تلك العناصر، وأهم القضايا التي تناولتها الخطط الإدارية للمديرين. وللتأكد من صدق هذا التصنيف تم الرجوع إلى بعض المختصين وإلى إعادة النظر فيها بعد كل مدة زمنية لتعديل ما يجب تعديله كضم بعض الأجزاء مع بعضها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن واقع التخطيط الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية إربد الأولى، وعن والإجراءات التي يتبعها المديرون في إعداد الخطة، والتحديات التي تواجه المديرون في إعداد وتنفيذ الخطط، وذلك من خلال تحليل استجابات المديرين لأسئلة المقابلة، ومن خلال تحليل محتوى الخطط الإدارية، وقد أسفرت هذه الدراسة عن نتائج سيتم عرض نتائج المقابلة أولا، ثم نتائج تحليل المحتوى، كما يلي:

أولا: **عرض النتائج المتعلقة بالمقابلات**

1) فلسفة التخطيط الإداري لدى المديرين:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن فلسفة الخطط الإدارية لدى المديرين اشتملت على عناصر رتبها الباحث وفقا لتكراراتها كما يلي:

تحقيق الأهداف: حيث جاءت هذه النقطة في المرتبة الأولى بنسبة (50%)، إذ يرى المديرون أن الخطة أساسية لعملهم، فمنها تتحقق الأهداف التي تصبو الخطة للوصول إليها عن طريق تحديد الإجراءات والأنشطة الموصلة إلى تلك الأهداف، وكذلك حصر معايير الأداء التي تعتبر المرجعية لتقييم مستوى تحقيق تلك الأهداف وأخذ التغذية الراجعة. وهذه بعض الاقتباسات التي تبين ذلك:

(المدير: 1): "بلوغ الأهداف بفاعلية، الأكاديمية منها والعلمية والنفسية للطالب"

(المدير: 2): "تساعد الخطة على التقييم، كما أنها تعطينا مؤشرات الأداء انطلاقا من: أين أنا؟ وماذا أريد؟ وإلى أين أتجه؟ وكيف؟ كما أنها تساعدنا على التقييم؟ والتعرف على أسباب الخلل؟ وذلك من خلال المؤشرات التي وضعت في الخطة".

(المديرة: 3): "أنا أطّلع على الخطة كل أسبوع وليس كل شهر، لاكتشاف ما تم انجازه وما تم التأخر فيه، أو ما تم التركيز عليه أكثر من حين لآخر... فالخطة مهمة لتوجيه المدير من فترة لأخرى لضمان السير الصحيح والتعرف على مواطن الخلل في أقرب وقت"

(المديرة: 5): "التخطيط يساعد على التقييم؛ فبدون التخطيط لا يمكن إجراء التقييم ولو في الأمور الصغيرة"

(المديرة: 6): "تمثل الخطة الأساس الذي يسير عليه المدير، فمن حين لآخر يقوم باستطلاعها حتى يعرف مدى بلوغه لهذه الأهداف المتوقع تحقيقها"

(المديرة: 7): "الخطة ضرورية جدا لتحديد الإجراءات اللازمة لأي عمل وزمن تنفيذه، وأي عمل إذا أريد له النجاح فلابد له من خطة، فالتخطيط ضروري من أجل تحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها خلال العام الدراسي، .. فالخطة تخدم الأهداف"

(المدير: 8): "الخطة هي الأساس والمرتكز الذي يبني عليها القائد عمله خلال العام الدراسي"

(المدير: 10): "الخطة ضرورية انطلاقا من أهدافها"

(المدير: 12): "الخطة ضرورية لمدير المدرسة وهي واجبة عليه، فالهدف منها في النهاية تحقيق الأهداف"

(المديرة: 13): "أرى أن الخطة واجبة ضرورية، وهي تساعد على تحديد الأهداف وبلوغها"

تحقيق الرؤية والرسالة: أشارت النتائج إلى ضرورة تحديد القائد للرؤية والرسالة بشكل جيد وواضح وواقعي في الخطة وهذا يساعد على توجيه القائد والعاملين معه في المؤسسة على السير في المسار الصحيح على المدى البعيد لتحقيقها. حيث جاءت هذه النقطة في المرتبة الثانية إذ أشار إليها ما نسبته (18.85%) من المديرين، وهذه بعض الاقتباسات التي تبين ذلك:

(المدير: 4): "لا نجاح لأي عمل من دون تخطيط، وهذا ينطلق من رؤيا ورسالة المؤسسة"

(المدير: 8): "الخطة التطويرية يجب أن تكون مبنية على رؤية واضحة وعلى فلسفة ورسالة المؤسسة"

ثم جاء في المرتبة **الثالثة** بنسبة (31.15%) بعض المتفرقات التي تشير كلها إجمالا إلى **أهمية التخطيط وفوائده**، وهذه بعضها:

(المدير: 1): **تطوير المدرسة:** "الهدف من الخطة هو تطوير المدرسة وبلوغ الأهداف بفاعلية"

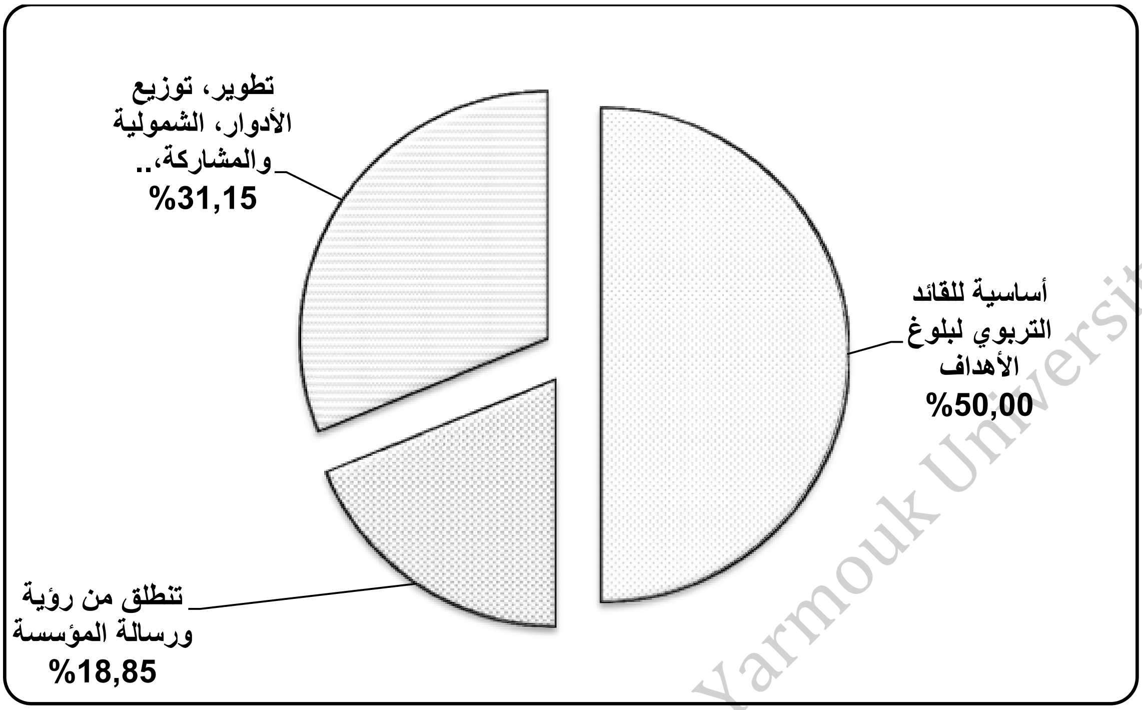
(المدير: 2): **خدمة العملية التربوية كلها:** "تهتم الخطة بكل الجوانب الفنية والإدارية للمدرسة، وهي تخدم مجال الطلبة والمجتمع المحلي والمعلمين .. الخطة تخدم الأهداف وتخدم المؤسسة عموما"

(المدير: 9): **توزيع الأدوار:** "تساعد الخطة على توزيع الأدوار وعلى التنظيم أكثر"

(المدير: 9): **الشمولية والمشاركة:** "الفرق بين الخطة الماضية والخطة الحالية هي أن الخطة الماضية نركز فيها على المجالات المذكورة سابقا (وهي المجالات الأربعة) ولكن الأفكار كانت مقتصرة على المديرة فقط، ولما تم إشراك المعلمات والمجتمع المحلي والطالبات ظهرت أفكار جديدة، حيث تم الاستفادة منهم، وبالتالي فالخطة الحالية أوسع وأشمل من القديمة"

(المدير: 13): **الاهتمام بالخطة الإدارية:** "أنا من الناس المتحمسين كثيرا لهذه الخطة، والدورة التكوينية دللت لنا كل الصعاب والمعيقات، فصار عمل الخطة سهل وتطبيقها أيسر ومتابعتها ممكنة ونتائجها واضحة ظاهرة للعيان" (المقابلة 13)

بناء على ما سبق يمكن القول أن المديرين يرون أن التخطيط شرط أساسي لنجاح أي عمل، والتخطيط لا يمكن أن يكون صحيحا إلا إذا تم تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة في ضوء دراسة واقع المؤسسة وتحديد احتياجاتها، وبالتخطيط يتم تحديد إجراءات وزمن التنفيذ، كما أنه يمكّن للمدير التعرف على مواطن القوة والضعف أثناء التنفيذ، كما تَبيَّن أن هناك اهتمام بهذه الخطة الإدارية، ذلك أن الدورة التكوينية يسرت لهم العمل ودربتهم على رسم الخطة الإدارية للمدرسة، وخلاصة القول يرى المديرون أن التخطيط شرط أساسي للمدرسة ولقائدها. ويمكن أن نلخص التكرارات السابقة في الشكل (2):



الشكل (2) تكرارات الإجابة على السؤال الأول من المقابلات

2) إجراءات إعداد الخطة لدى المديرين:

كانت إجابات المديرين على إجراءات إعدادهم للخطة الإدارية موحدة بشكل كبير، إلا بعض المتفرقات التي كانت عبارة عن إضافات على الإجراءات الموحدة بين المديرين، وفيما يلي عرض للإجراءات التي تم الاتفاق عليها إجمالا بين المديرين:

1. اجتماع المدير مع المعنيين بالخطة على مراحل، بداية من المساعدين الإداريين، ثم المعلمين ثم الطلاب، ثم الأولياء، لتوضيح معنى الخطة الإدارية والهدف منها، وضرورة التعاون لإنجاحها وأنها تهتم بالمجالات الأربعة: التعليم والتعلم، بيئة الطالب، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، القيادة والإدارة.

2. توزيع الاستبيان على كل عضو من أعضاء المجالين: الإدارة والمعلمين، أما المجالين: الطلاب والمجتمع المحلي فقد تم الاكتفاء بعينة تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي تراوحت ما بين (20) إلى (50) فردا.

3. تصنيف المعلمين والمساعدين الإداريين حسب رغبتهم إلى أربعة مجالات بعد اختيار منسق المجال وتدريبهم على كيفية العمل وما المطلوب منهم؟.

4. تسليم كل مجال الاستبانات الخاصة بهم لتفريغها في برمجية معينة في الجهاز لتحليلها.

5. اجتماع أعضاء كل مجال لاستخراج أولويتين حسب نتائج البرمجية بعد ترتيب الأولويات، حيث يوضع لهما النتيجة النهائية والمخرجات، ومؤشرات الأداء الكمية والنوعية، والنشاطات ومسؤولية التنفيذ، ومصادر الدعم والتمويل، ثم زمن التنفيذ في الأخير.

6. اجتماع مدير المدرسة مع منسقي المجالات مع فريقهم للاستماع إلى أولويات كل مجال وإجراءاتها ومؤشراتها .. للإجماع على الخطة الإدارية لكل مجال وتعديل ما يجب تعديله، ثم إقرار الخطة الإدارية المبدئية للمدرسة.

7. إقرار الخطة من طرف الأعضاء الآتي ذكرهم:

- الخبير التربوي الذي قدّم الدورة للمديرين لتصحيح إجراءات إعداد الخطة.
- منسقي المجالات الأربعة مع فريقهم.
- المشرف التربوي المساند.
- رئيس المجلس التربوي للمدرسة (إن وجد).
- مدير(ة) المدرسة.
- مدير التربية والتعليم.

بعدما يتم إقرار الخطة يقوم المدير مع لجنة تطوير المدرسة والمتكونة من منسقي المجالات الأربعة بمتابعة تنفيذ ما تم إعداده في الخطة حسب الإجراءات والزمن المحدد له في الخطة الإدارية.

1) يتم اختيار ثمان أولويات ويكون العمل على أربعة منها كل سنة، وإذا لم تتحقق إحدى الأولويات التي تم تحديدها للسنة الحالية فإنها تمتد للسنة المقبلة.

8. يتم إجراء التقييم للخطة في كل فصل، وفي نهاية السنة، وترسل التقارير الأدبية والمالية للمديرية نهاية العام الدراسي.

هذا ما اتفق عليه كل المديرين ويبقى الاختلاف في بعض الاجراءات وهي:

2) الإعلان والترويج للخطة: فمنهم من قام بالترويج للخطة الإدارية للمدرسة بملصقات داخل المدرسة وخارجها على باب المدرسة وعلى المسجد المجاور للمدرسة. (المديرة: 5)

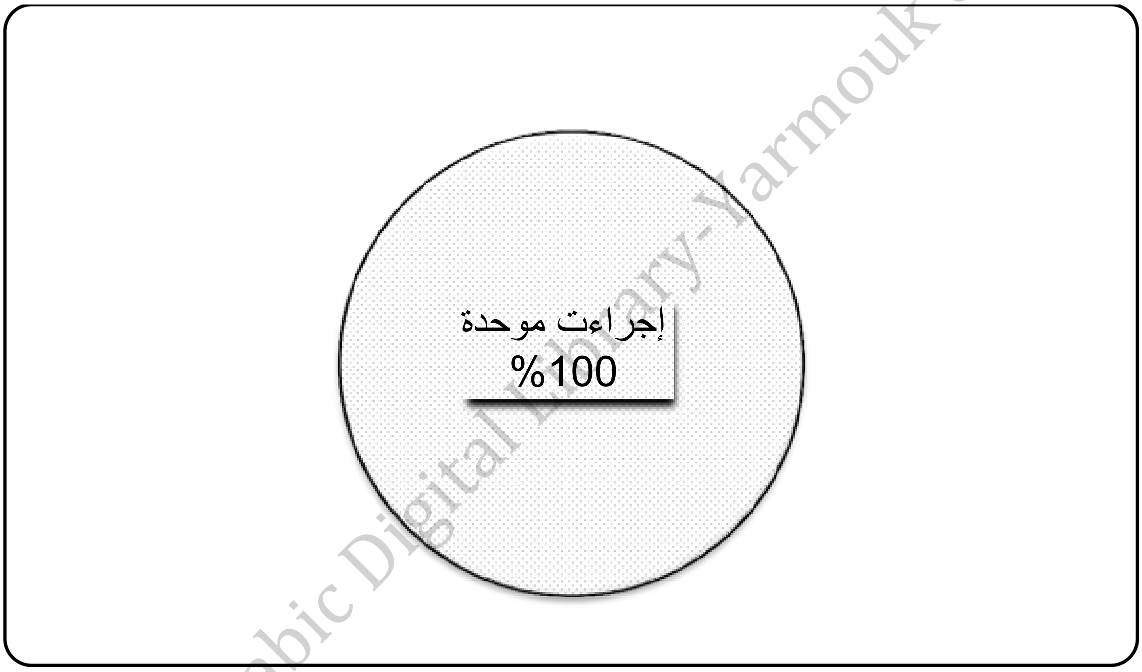
3) توزيع الاستبيان فمنهم من اختار عينة الطلبة تتراوح بين (15) إلى (20) ومنهم من اختيار العينة (50) طالبا. (المديرة: 3)

4) اختيار الأولويات: فمنهم من اعتمد على نتائج الاستبيان دون أي تعديل في ترتيبها، ومنهم من قام بالتعديل عليها لخبرته السابقة بتعامله مع المعلمين والطلاب، ولاعتقاده أن نتائج الاستبيان ليست واقعية. (المديرة: 7)

5) الإجماع على الخطة: فمن المديرين من قام بجمع أعمال كل لجنة ليكوّن منها الخطة النهائية دون اجتماع عام لمناقشة عمل كل لجنة. (المديرة: 13)

إجمالاً. يتم إعداد الخطة الإدارية للمدرسة عن طريق توزيع الاستبيان على هؤلاء الأربعة: أعضاء الإدارة والمعلمون والطلاب والأولياء، ثم تفريغها نتائج الاستبيان على برمجية معينة ليتم إعطاء كل فقرة ترتيب من الرقم (1) إلى (5)، إذ يعتبر الرقم (1) ضعيف، والرقم (2) متوسط،

والرقم (3) جيد، والرقم (4) جيد جدا، والرقم (5) ممتاز، فيتم الاهتمام بالفقرات التي أخذت أحد الرقمين (1) و (2)، على أن تختار أولويتين فقط من كل مجال. ثم الاتفاق على هذه الأولويات، وفي الأخير العمل على تنفيذ الخطة بعد إقرارها، ومتابعة تنفيذها من قبل لجنة تطوير المدرسة، والقيام بعملية التقييم في نهاية كل فصل، وفي نهاية السنة للخطة الإدارية وكتابة التقارير وإرسالها إلى الجهات المعنية بالمديرية. والشكل (3) يلخص تكرارات الإجابات السابقة:



الشكل (3) تكرارات الإجابة على السؤال الثاني من المقابلات

3) التزام المديرين بالخطة الإدارية التي قاموا بإعدادها؟

في ضوء عملية تحليل إجابات المديرين تحت هذا العنوان ظهر أن هناك ثلاثة اتجاهات، حيث يمكن تناولها كما يلي:

الالتزام بالخطة متوفر بدرجة كبيرة: فقد أجاب ما نسبته (75.42%) من المديرين بأن هناك متابعة للخطة من طرف اللجنة التطويرية، وبالتالي فهناك ملف متابعة لكل منسق مجال، للوقوف على ما تم تحقيقه وما تم الإخفاق فيه. وهذه بعض الاقتباسات التي تؤكد ذلك:

(المديرة: 3): "الالتزام بالخطة ومتابعة تنفيذها متوفر، والمتابعة تكون من طرف المديرة ومن المساعدات الإداريات واللجان"

(المديرة: 5): "الالتزام بالخطة موجود من كل الأطراف المعنية بتنفيذ الخطة (المنسقات، المعلمات ..)"

(المدير: 4): "هناك التزام بالخطة بتعاون الجميع عليها، ولا نجد مشكلة تواجهنا في ذلك، وتتم متابعة تنفيذ الخطة من منسقي المجالات ومن المدير والمشرف المساند والمساعد الإداري"

(المديرة: 9): "لكون الخطة التطويرية جديدة، فالكل متحمس لتنفيذها والالتزام بما جاء فيها، والمتابعة تكون من طرف المنسقين ومن الأعضاء"

(المديرة: 7): "الالتزام بالخطة موجود وبقوة، والمتابعة أيضا موجودة ومستمرة، والالتزام الكلي بالخطة، فكل منسقة مجال تتابع التنفيذ، وأنا بدوري أتابع عملهن، فهناك وثيقة أقدمها للمنسقات لأطلب منهن القيام بتنفيذ نشاط معين في الخطة وأقوم بمتابعة تنفيذه وكتابة التقرير عليه"

(المديرة: 13): "الالتزام بالخطة كبير، والسبب في ذلك أننا لم نضع شيئا في الخطة دون الحاجة إليه، مع العلم أن ما تم وضعه في الخطة كله قد تم تنفيذه حسب التواريخ المحددة"

الالتزام بالخطة متوفر بدرجة كبيرة مع إضافة مشاريع إثرائية: أشارت نسبة أخرى من المديرين بأنه في بعض الأحيان تضاف بعض المشاريع الإثرائية غير التي تم وضعها في الخطة، ويشكل هؤلاء نسبة (12.29%)، وهذه بعض الاقتباسات التي تبين ذلك:

(المديرة: 3): "الالتزام بالخطة موجود وبزيادة، ذلك لأننا نضيف في مرات عديدة مشاريع إثرائية وهي غير موجودة بالخطة"

(المدير: 4): "في بعض الأحيان تطرأ أمور يمكن عملها ولو أنها غير مندرجة في الخطة"

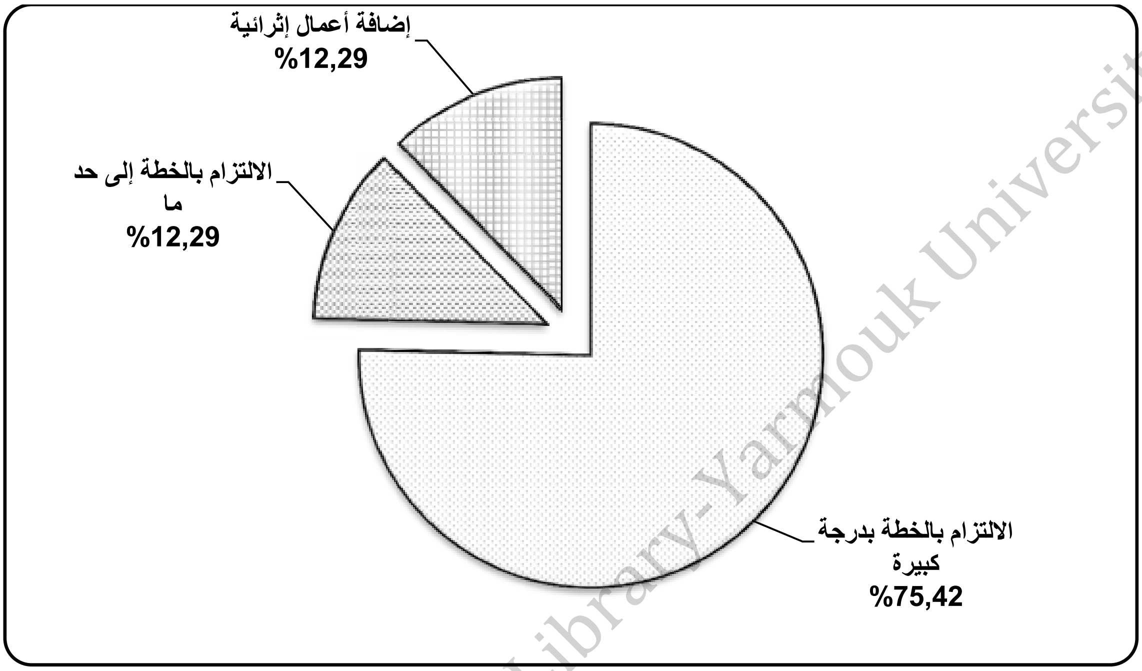
ضعف الالتزام بالخطة: تشير الآراء الأخرى إلى أنه بسبب بعض الظروف والأمور الطارئة يُجبَر القائمون على الخطة بتغيير ما تم اختياره من الأولويات والأنشطة ووضع بدائل أخرى وبالتالي فالالتزام بالخطة غير متوفر بدرجة كبيرة، ويشكل هؤلاء نسبة (12.29%)، وهذه بعض الاقتباسات التي تبين ذلك:

(المدير: 2): "أحيانا الظروف والمعيقات هي التي تجبرنا على تغيير الخطة"

(المدير: 12): "هنـاك أولـويات تُقدَّم على مـا تـم رسـمه في الخطـة، وفقـا لمبدأ الـمرونـة"

اعتمادا على خلاصة الإجابات على هذا السؤال من طرف المديرين يمكن القول أن هناك الالتزام بالخطة وبما تم رسمه فيها، كما تبين أيضا أنه في بعض الأحيان تُنجَز مشاريع غير موجودة بالخطة وهي عبارة عن مشاريع إثرائية داعمة للأنشطة الموجودة في الخطة، وتبقى النسبة

الأخيرة التي تشير بأنه لا يمكن تطبيق الخطة كاملة وهذا بسبب بعض الظروف الخاصة بالمدرسة حسب رأي بعض المديرين. والشكل (4) يلخص التكرارات السابقة:



الشكل (4) تكرارات الإجابة على السؤال الثالث من المقابلات

4) **التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطط الإدارية:**

تعددت التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية، حيث يمكن تقسيمها إلى النقاط التالية:

صعوبة تغيير القناعات وضعف الرغبة والدافعية في المشاركة: فقد جاء في المرتبة الأولى بعد تحليل الإجابات تحدي صعوبة تغيير القناعات وضعف الرغبة والدافعية في المشاركة ، إما من المعلمين، أو الإداريين، أو المجتمع المحلي، أو الطلاب، ويشكل هؤلاء نسبة (27.81%)، والاقتباسات التالية تشير إلى ذلك:

(المدير: 2): "ضعف الرغبة في المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة وعدم تحمس بعضهم لذلك... وعدم قبول التغيير ومقاومته من طرف البعض إما الأولياء أو المعلمين، وهذا يلزمنا توضيح الهدف من التغيير ومع التحفيز حتى يُتقبل ذلك"

(المديرة: 3): "عرقلة مسيرة التطوير ومقاومتها من طرف البعض، فبدل أن تُنفذ الخطة في وقتها المحدد فإنها تتأخر مرات بسببهم، كعدم تحمس الطالبات لدورة تكوينية، ونفس الأمر مع المعلمات وأولياء الأمور"

(المدير: 4): "نظرة المجتمع إلى التطوير إذ يرون أنه غير مطلوب ولا داعيَ له"

(المديرة: 6): "قلة التعاون سواء من طرف البعض الطلاب والأولياء، أو من جهات مختلفة كالوزارة مثلا، حيث أننا لا نجد منهم الاستعداد الكافي في بعض الأحيان"

(المديرة: 7): "نقص الرغبة والدافعية لدى المعلمات، وعزوف بعضهن عن التدريب"

(المديرة: 9): "ضعف الرغبة من بعض المعلمات في المشاركة في الدورات التكوينية خاصة لدى المعلمات اللواتي لهن خبرة كبيرة في التدريس فترفض التغيير والتجديد"

(المدير: 10): "صعوبة تغيير القناعات لدى بعض المعلمين أو الموظفين، ويتجلى ذلك في ضعف رغبة المشاركة في الدورات التكوينية"

(المديرة: 11): "صعوبة تحقيق الانسجام بين الفكرة التي نود الوصول إليها من خلال الخطة ومع من نتعامل معهم من الأولياء أو المعلمين أو الطلبة أو المجتمع المحلي .. وهذا يجبرنا أن نوضح لهم ونبسط المفاهيم إلى أبعد الحدود حتى يقتنعوا"

ضعف البنية التحتية للمدرسة: وجاء في المرتبة الثانية تحدي ضعف البنية التحتية للمدرسة وعدم ملاءمتها للبيئة التعليمية واكتظاظ الطلاب فيها وفي صفوفها، وهذا بنسبة (23.43%)، والاقتباسات التالية تشير إلى ذلك:

(المدير: 2): "اكتظاظ التلاميذ في القسم الواحد، فهناك بعض الصفوف فيها (47) تلميذا"

(المدير: 4): "ضعف البنية التحتية للمدرسة، وقد تقدمنا بطلب للمديرية لتحسينها وتطويرها والقيام بصيانتها لأن المدرسة قديمة"

(المديرة: 7): "ضيق البناء المدرسي لِكوْنه على شكل شقق سكنية، وضيق الغرف الصفية والساحات، واكتظاظ الطلاب في الصف الواحد"

(المدير: 8): "البنية التحتية للمدرسة غير مساعدة، فهي عبارة عن شقق سكنية، والمدرسة ضيقة جدا، ولا توجد مساحات"

(المديرة: 9): "لا يتم استدعاء الأولياء كلهم بل إننا نكتفي بعينة منهم بسبب ضيق المساحات، فتكون الدعوة مقتصرة على البعض دون بعض؛ إذ لا يمكن دعوة أكثر من 20 ولي، والمدرسة صغيرة وضيقة جدا وعدد التلميذات فيها 400 تلميذة"

(المدير: 10): "البنية التحتية للمدرسة والغرف الصفية غير مناسبة، وعدم وجود المشاغل التربوية الكافية، واكتظاظ التلاميذ في الصفوف للاستقبال التلاميذ السوريين"

(المديرة: 11): "البيئة المدرسية غير صالحة وغير آمنة للطالبات، الضيق وسوء التهوية والروائح الكريهة للمجاري، حتى أن الطالبات امتنعن عن الدخول إلى المدرسة لثلاثة أيام حتى وصل الأمر إلى الوزارة فتقدمت بوعود لإيجاد الحل في أقرب وقت"

(المديرة: 13): "المدرسة غير مناسبة للتعليم، ذلك لأنها مستأجَرة، وهي عبارة عن شقق سكنية لذا فهي ليست بمعايير المدرسة المناسبة"

ضعف الموارد المادية للمؤسسة: حيث جاء في المرتبة الثالثة تحدي ضعف الموارد المادية للمؤسسة، ونقص التقنيات والتجهيزات، وهذا بنسبة (18.94%)، والاقتباسات التالية تبين ذلك:

(المدير: 1): "أول تحدي بالنسبة لمؤسستنا هو: التحديات المادية"

(المدير: 2): "الموارد المالية تحُول بيننا وبين تنفيذ الخطة، فما يخصص لنا للتطوير غير كاف بسبب أن المبنى واسع مع وجود (1400) تلميذ للفترتين الصباحية والمسائية"، "قلة الإمكانات ونقص التقنيات والتجهيزات"

(المديرة: 3): "الموارد المالية تشكل لدينا أيضا تحديا وعائقا عن التطوير"

(المدير: 4): "المشكل المادي أكبر عائقا للمدرسة"

(المديرة: 5): "التحدي المالي هو أكبر تحدٍ، فإذا تم التغلب عليه فإن باقي التحديات سـيكون سهل التغلب عليه"

(المديرة: 6): "نقص الإمكانيات المادية، تُجبِرنا على أن نختار البدائل التي من الممكن أن تفي بالغرض دون الحاجة إليها، كأن يتم استدعاء مدرِّب متطوع للقيام بدورة ما، بدل استدعاء مدرب خبير بأجرة"

(المديرة: 7): "شح الموارد المالية للمدرسة"

(المدير: 8،10،12): "ضعف الإمكانيات المادية للمدرسة، ونقص الأجهزة الالكترونية والمشاغل التربوية مثل: العارض الضوئي (Data Show)

(المديرة: 11): "الظروف المادية تشكِّل لدينا تحديا، فالطموحات والأفكار كثيرة، لكن التمويل المادي ضعيف، وهذا يسبب لنا الاختصار والتركيز على جهود محددة، أو التوجه إلى بدائل أخرى على حساب الخيار الرئيسي الذي لو طُبِّق لكان أفضل"

كثرة الأعمال: حيث جاء في المرتبة الرابعة تحدي كثرة الأعمال الملقاة على المدير وعلى المعلمين وضيق الوقت، وهذا بنسبة (14.57%)، والاقتباسات التالية تبين ذلك:

(المدير: 2): "عدم رغبة المعلمين في الدورات التكوينية مع احتياجهم لها، ويبررون ذلك بضيق الوقت وكثرة الحصص وبالضغط في البرنامج الدراسي..، ضيق وقت المدير لكثرة الأعمال الملقاة على عاتقه: الفنية والإدارية والالتزامات ومقابلات أولياء الأمور ومشكلات التلاميذ والمعلمين والتأخر والغياب، كل هذا

يستهلك من وقت المدير فيؤثر على تنفيذ الخطة وعلى متابعة تنفيذها في الميدان، يؤدي هذا إلى أن يلجأ المدير لاستكمال أعماله الإدارية بالبيت مرارا"

(المديرة: 6): "اكتظاظ المناهج مع إلزام الأستاذ باستكمالها، مما يدفع بالأستاذ إلى السعي وراء الانتهاء من المنهاج، إذ يرى الأساتذة أن حضور دورة أو مشغل تدريبي مضيعة لوقتهم وأنه عمل إضافي عليهم"

(المدير: 8): "كثرة الحصص على المعلمين وإرهاقهم وكثرة الأعمال الملزمة عليهم، وعدم وجود الوقت الكافي"

(المدير(ة): 9،10): "كثرة الأنصبة على المعلمين وكثرة الأعمال المطلوبة عليهم المسببة في إرهاقهم، مع عدم وجود الوقت الكافي"

(المديرة: 11): "ضيق الوقت يشكل لدينا عائقا في العمل المدرسي، فحصة الفراغ دائما ما تكون للاجتماع وأحيانا تعتذر المعلمة عن الحضور لكثرة الحصص عليها، وأحيانا يتم تسريح الطالبات بسبب الإرهاق الذي يصيبهن"

الأمور الطارئة: وجاء في المرتبة الخامسة بنسبة (7.63%) تحدي آخر، وهو تغير البيئة، وظهور الأمور الطارئة والفجائية غير متوقعة، وهذه الاقتباسات تبين ذلك:

(المديرة: 3): "من التحديات التي تواجهنا في إعداد وتنفيذ الخطة الظروف الطارئة والمفاجئة"

(المدير: 4): "قد توضع بعض الأهداف وتحدد بفترة زمنية معينة، إلا أنه بسبب بعض الظروف لا يمكننا تحقيقها في المدة الزمنية المحددة لها، مما يُلزِم ذلك نقلها للسنة القادمة"

(المديرة: 9): "عدم الالتزام بالمواعيد المحددة وهذا لأسباب كثيرة منها الإجازات المرضية للمعلمات"

(المديرة: 13): "الأمور الفجائية هي فقط تُشكِّل عندي تحديا أما غيرها فلا"

التحديات الأخرى: هذه تحديات أخرى تَقَدّم بها بعض المديرين وهي تشكل مجتمعة نسبة (7.63%) وهي:

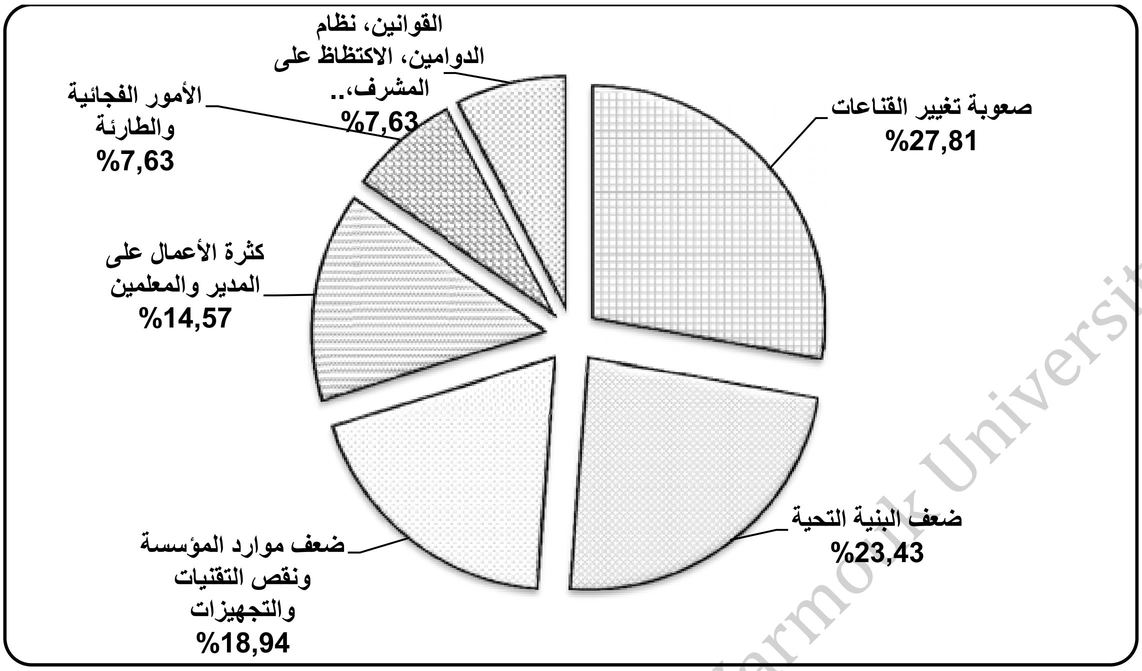
(المدير: 1): **الأنظمة والقوانين الوزارية:** فعدم مرونتها وضرورة اتباع الإجراءات وفق السلم الإداري في أي نشاط يتقدم به مدير المدرسة لاعتبارات قانونية يشكل هذا تحديا في تنفيذ الخطة. والاقتباس التالي يؤكد ذلك: "الأقوى والأهم تحدي عندنا هو ضعف مرونة الأنظمة والقوانين الوزارية"

(المديرة: 6): **وجود نظام الفترتين** الذي سبّب في ضيق الحصص الدراسية وضياع بعض الحصص على الطلاب"

(المديرة: 7): **عدم المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان:** "عدم المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان، وخاصة من طرف المعلمات لاعتقادهن أن الاستبانة وُزّعت لتقييمهن في حين أنها وُزِّعت للكشف عن الحاجات التطويرية "

(المديرة: 13): **الاكتظاظ على المشرف التربوي:** فقد حددنا مثلا دورة تكوينية للفصل الثاني يقدمها المشرف التربوي للمعلمات فاعتذر عن التدريب بسبب كثرة الأعمال المطلوبة منه؛ وبالتالي فقد أجّلناها للموسم القادم"

هكذا كانت إجابات المديرين حول التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية للمدرسة، فقد تعددت التحديات وتنوعت، وأكثر تحدي يواجه الخطة الإدارية هو صعوبة تغيير القناعات وضعف الرغبة في التطوير والتغيير والمشاركة من طرف من تعنيهم الخطة من المساعدين الإداريين والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، ثم جاء في المرتبة الثانية مباشرة تحدي ضعف البنية التحتية للمدرسة وضيق صفوفها واكتظاظ الطلاب فيها، ثم جاء في المرتبة الثالثة تحدي ضعف الموارد المادية ونقص التقنيات والتجهيزات الذي يشكل عائقا في تنفيذ الخطة الإدارية، وفي المرتبة الرابعة كان تحدي كثرة الأعمال الملقاة على المدير وكثرة الحصص الدراسية والأنصبة على المعلمين، ثم جاء في المرتبة الخامسة الظروف الطارئة وغير المتوقعة، ثم في المرتبة السادسة والأخيرة ظهرت بعض التحديات المتفرقة التي ذكرها بعض المديرين وهي ضعف مرونة الأنظمة والقوانين الوزارية، وضيق الحصص الدراسية بسبب وجود نظام الفترتين، وعدم المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان التي استخدمت للكشف عن الحاجات التطويرية، والغياب، وكثرة الأعمال الملقاة على المشرف التربوي الذي يُعتبر عضوٌ مهمٌّ في تنفيذ أنشطة الخطة الإدارية للمدرسة. والشكل (5) يلخص تكرارات الإجابة على هذا السؤال:



الشكل (5) تكرارات الإجابة على السؤال الرابع من المقابلات

وخلاصة القول حول استجابات المديرين على أسئلة المقابلة ففي السؤال الأول وُجد أن رؤية المديرين لفلسفة التخطيط الإداري إيجابية، إذ يرون أنها أساسية ولا يمكن إهمالها، وفي السؤال الثاني وُجد أن إجراءات إعداد الخطة الإدارية بين المديرين جاءت موحدة بدرجة كبيرة حيث تبدأ بالترويج لأهداف الخطة ثم إشراك المعنيين في بنائها وتنفيذها وتقييمها، وفي السؤال الثالث ظهر أن المجالات الأربعة المحددة في الخطة الإدارية من طرف الوزارة كافية لتطوير المدرسة إلا بعض الأمور التي تحتاج إلى تطوير وتختلف باختلاف واقع المدرسة، ثم في السؤال الرابع ظهر أن هناك التزام كبير بما تم رسمه في الخطة الإدارية إلا بعض الظروف التي تجبر المديرين على تأجيل أمور أو إضافة أمور إثرائية في بعض الأحيان. كما ظهر في السؤال الأخير أن هناك تحديات متعددة تواجه المدير في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية للمدرسة منها ما هو مشترك بين عدة مدارس ومنها ما هو مختلف من مدرسة لأخرى، وأول صعوبة فيها تغيير القناعات ونقص الموارد المالية للمؤسسة وعدم ملاءمة المدرسة للبيئة التعليمية.

ويمكن الإشارة إلى أنه في آخر كل مقابلة يطلب الباحث من المدير إضافة بعض الأمور حول الخطة الإدارية التي قد يكون الباحث غفل عنها، فيرى المديرون أن الأسئلة كانت شاملة وكافية، إلا مديراً أضاف إضافة ذات علاقة مباشرة بالخطة الإدارية . حيث أشار إلى أهمية كل عضو في المنظومة التربوية، إذ يقول فيما يلي:

(المديرة: 6): "لابد من كل عضو القيام بالدور المنوط به أحسن قيام، ليتسنى للتربية والتعليم أن تحقق الأهداف المرجوة من هذه الخطط الإدارية، ولابد من تحمل المسؤولية عن أعماله المكلف بها، وأن تكون أعماله دقيقة حتى تكون النتيجة النهائية والمسار إليها واضحا، مع ضرورة إصرار كل مدير على تنفيذ ما خطّط له حتى لا تكون الخطة مجرد حبر على ورق"

وهكذا يصل الباحث إلى نهاية تحليل المقابلات الفردية مع المديرين والتي كانت حول خمسة (5) أسئلة تتعلق كلها بالخطة الإدارية من الإيمان بها إلى إجراءات إعدادها والعناصر الأساسية فيها والتحديات التي تواجه المدير في الإعداد والتنفيذ، ثم في الأخير سؤال مفتوح لإضافة ما يمكن إضافته للمقابلة والمتعلقة بالخطة الإدارية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بتحليل محتوى الخطط الإدارية للمديرين:

في الجانب الثاني، قام الباحث بعرض النتائج المتعلقة بتحليل محتوى الخطط الإدارية لعينة الدراسة تحت ثلاثة عناوين وهي كالتالي:

1)- عناصر الخطة الإدارية للمدرسة؟

الخطة الإدارية للمدرسة هو ذلك الكتاب (الملحق: 3) الذي يضع فيه مدير المدرسة الإجراءات المفضية إلى تحقيق التطوير في المجالات الأربعة: مجال التعلم والتعليم، مجال بيئة الطالب، مجال المدرسة والمجتمع، مجال القيادة والإدارة؛ ويتكون هذا الكتاب من العناصر التالية على الترتيب التالي:

- واجهة كتاب الخطة الإدارية: وفيه ما يلي: المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة التربية والتعليم، مديرية التربية والتعليم للواء قصبة إربد، ثم اسم المدرسة ونوعها ذكور/إناث، ثم اسم مدير أو مديرة المدرسة

- رؤية ورسالة المدرسة في الصفحة الثانية.

- خلاصة للأولويات التطويرية في الصفحة الثالثة.

- وفي الصفحات التي بعدها نجد الخطة الإجرائية لأولوية كل مجال، وفي نهاية كل صفحة إمضاء لخمسة مسؤولين على الخطة الإدارية، وهم: منسق المجال، المشرف التربوي المساند، رئيس المجلس التربوي، مدير المدرسة، مدير التربية والتعليم؛ ويمكن في هذا المجال تقديم شرح عن مكونات هذه الصفحة:

أولا: عنوان الصفحة: وهو الخطة الإجرائية

ثانيا: عنوان المجال: وفيه: التعلم والتعليم، أو بيئة الطالب، أو المدرسة والمجتمع، أو القيادة والإدارة.

ثالثا: الأولوية التطويرية التي تهتم بها هذه الصفحة وهي مرتبطة بالمجال الموجودة فيه.

رابعا الجانب: وهو متعلق بالمجال وبأولوية التطوير، ففقرات الاستبيان في كل مجال موزعة على جوانب، فجوانب مجال التعلم والتعليم في الاستبيان المقدم للمعلمين يتكون من: 1- المنهاج والتدريس، 2- تقييم أداء الطلبة. وفي مجال بيئة الطالب: 1- تركيز المدرسة، 2- دعم التعلم، 3- التمكين. وفي مجال المدرسة والمجتمع: 1- العلاقات مع أولياء الأمور، 2-مشاركة المجتمع. وفي مجال القيادة والإدارة: 1- القيادة، 2- الإدارة.

خامسا: الجدول الأول وفيه جانبين:

أ- النتاجات: وهي تعني النتيجة النهائية للأولوية التطويرية.

ب- مؤشرات الأداء: وهي نوعان الكمية والنوعية

✓ المؤشر الأول (1.1): وهو مؤشر كمّي للنتيجة النهائية للأولوية التطويرية في الصفحة، ويتكون من عنصرين:

قيمة الأساس: وهو مؤشر كمي ويحدد بنسبة أو بعدد طبيعي للذين لا تعنيهم أولوية التطوير في هذه الصفحة، أي هم الذين يمتلكون أولوية التطوير المذكورة في الصفحة.

المستهدف: وهو مؤشر كمي محدد بنسبة أو بعدد طبيعي للذين تعنيهم الخطة الإجرائية التطويرية في هذه الصفحة.

- ✓ المؤشر الثاني (1.2): وهو مؤشر نوعي للنتيجة النهائية للأولوية التطويرية في الصفحة، ويتكون من عنصرين:

قيمة الأساس: وهو مؤشر نوعي للذين لا تعنيهم أولوية التطوير في هذه الصفحة، أي تقدير نوعي للذين يمتلكون أولوية التطوير المذكورة في الصفحة.

المستهدف: وهو مؤشر نوعي للذين تعنيهم أولوية التطوير في هذه الصفحة، أي هم الذين لا يمتلكون أولوية التطوير المذكورة في الصفحة، وتسعى الخطة التطويرية لإكسابهم هذا الأولوية التطويرية.

سادسا: الجدول الثاني: ويتكون من سبعة (7) أعمدة وصفين (2) وهذا توصيف لمكونات الجدول:

المَخرج (1.1): وهي تعني كيفية تحقيق المؤشر الأول في الجدول السابق

مؤشرات الأداء: وفيها مؤشرات كمية ومؤشرات نوعية، والمؤشرات الكمية قد تحدد بنسبة أو بعدد طبيعي.

المؤشر (1.1.1): ويتكون من:

قيمة الأساس: وتمثل نسبة الذين لا تعنيهم الأولوية التطويرية، أي هم الذين قد اكتسبوا الأولوية التطويرية من قبل.

المستهدف: وهم المعنيون بالأولوية التطويرية.

المؤشر (1.1.2): وهو الذي يؤشر إلى نسبة تحقيق المؤشر (1.1) للأولوية التطويرية.

قيمة الأساس: وهو مؤشر نوعي للذين استجابوا للأولوية التطويرية.

المستهدف: وهو مؤشر نوعي لمدى تحقيق الأولوية التطويرية.

النشاطات: وهي الإجراءات والممارسات والبرامج والأساليب التي تطبق لتحقيق نتاجات الأولوية التطويرية.

مسؤولية التنفيذ: ويتحملها الأشخاص المكلفون بالإشراف على تجسيد تلك النشاطات والبرامج، وهؤلاء الأشخاص هم: المدير مع منسقي المجالات، أو المدير فقط، أو منسقي المجالات فقط.

مصادر الدعم والتمويل: وهي الموارد المالية التي تنفق في تجسيد تلك البرامج والنشاطات التي تخدم الأولوية التطويرية.

الزمن: وهو تاريخ إجراء تلك البرامج والأنشطة لتحقيق الأولوية التطويرية.

الملاحظات: يدون تحت هذا العنوان أيّة ملاحظة حول برامج ونشاطات ذلك المؤشر كتأجيل النشاط مثلا، حتى تؤخذ بعين الاعتبار في وقت لاحق.

المخرج (1.2): وهي تعني كيفية تحقيق المؤشر الثاني من الجدول الأول.

ثم المؤشر (1.2.1) والمؤشر (1.2.2) وهما نفس الأمر مع اللذان تقدما من قبل مع المخرج (1.1).

هذا هي عناصر صفحة الأولوية التطويرية للخطة الإجرائية، وهي تتكرر مع باقي الأولويات التطويرية ومع المجالات الأربعة، وهي نفس العناصر التي تتكرر في كل الخطط الإدارية.

فبناء على ما سبق يتعين لدينا أن كتاب الخطة الإدارية يتكون من عدة صفحات؛ أولها غلاف الكتاب؛ والذي يظهر فيه اسم المدرسة ونوعها بالإضافة إلى اسم المديرية واللواء، ثم رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ثم خلاصة عن الأولويات التطويرية، ثم صفحات الأولويات التطويرية حسب المجالات الأربعة. هذه هي عناصر الخطة الإدارية المشتركة بين كل المدارس، ويبقى الاختلاف بين المدارس في ترتيب الأولويات التطويرية حسب المجالات.

2)- محتويات عناصر الخطة الإدارية؟

سيقوم الباحث فيما يلي بعرض محتويات عناصر الخطط الإدارية حسب المجالات الأربعة، وهذه العناصر هي: النشاطات، ومسؤولية التنفيذ، ومصادر الدعم والتمويل، وزمن التنفيذ، والهدف من هذا العرض هو معرفة أهم محتويات هذه العناصر ومدى انسجامها معها، ونعرضها كما يلي:

محتويات عنصر النشاطات حسب المجالات:

المقصود بالنشاطات في الخطة الإدارية؛ المشاريع المستخدمة لتحقيق نتاجات الأولوية التطويرية، فبعد اطلاع الباحث على الأنشطة التي تخدم الأولويات التطويرية، وُجد أن هناك أنشطة متعددة، لهذا سيقوم الباحث بعرض هذه الأنشطة المختارة حسب كل مجال، وإحصاء أكبر الأنشطة استعمالا لتحقيق الأولوية التطويرية، وهي على الترتيب التالي:

المجال الأول: التعلم والتعليم

الجدول رقم (2)

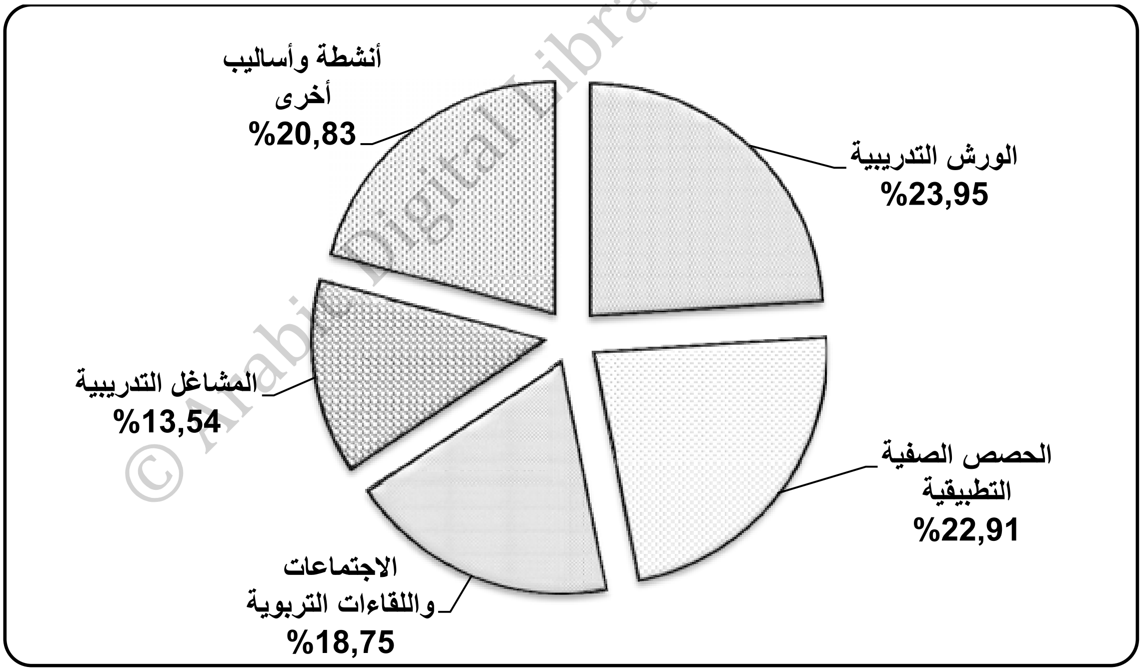
محتويات عنصر النشاطات في مجال التعلم والتعليم

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الأول: التعلم والتعليم
1	الورشات التدريبية / الأنشطة الإثرائية/ إحصاء/ الاجتماعات واللقاءات/ التطبيق
2	الحصص الصفية/ المشغل التدريبي/ الاجتماعات واللقاءات
3	الورشات التدريبية / المشاغل التدريبية/ الاجتماعات واللقاءات/ التطبيق والمتابعة
4	الورشات التدريبية / إحصاء/ الاجتماعات واللقاءات/ الزيارات الميدانية/ الأيام التطبيقية
5	المشاغل التدريبية/ الاجتماعات واللقاءات/ الأيام التطبيقية
6	الورشات التدريبية / الحصص الصفية/ المحاضرات/ المشاغل التدريبية/ الاجتماعات واللقاءات/ الزيارات الميدانية/ الأيام التطبيقية
7	الورشات التدريبية / الحصص الصفية/ المشاغل التدريبية/ الأيام التطبيقية
8	الورشات التدريبية / الحصص الصفية
9	الورشات التدريبية / الحصص الصفية
10	الأنشطة الإثرائية والعلاجية
11	الورشات التدريبية / الحصص الصفية/ الاختبارات التحصيلية/ المحاضرات/ إحصاء/ المشاغل التدريبية
12	المحاضرات/ الأيام التطبيقية
13	الورشات التدريبية / الاختبارات التحصيلية/ المحاضرات/ المشاغل التدريبية/

يتضح من الجدول (2) أن الأنشطة المطبقة في مجال التعلم والتعليم لتحقيق الأولوية التطويرية جاءت بنسب متعددة، فكان في المرتبة الأولى استخدام أسلوب "الورشات التدريبية" بنسبة (23.95%)، وجاء في المرتبة الثانية: أسلوب "الحصص الصفية التطبيقية" بنسبة (22.91%)،

ثم كان في المرتبة الثالثة أسلوب "الاجتماعات واللقاءات التربوية" بنسبة (18.75%)، وفي المرتبة الرابعة ظهر أسلوب "المشاغل التدريبية" بنسبة (13.54%)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة عدة أساليب وأنشطة متفرقة منها: "أسلوب المحاضرات، الزيارات الميدانية، متابعة التطبيق، رسم خطة علاجية، اختبارات تشخيصية"، وهذا بنسبة (20.83%).

هذه كانت مجمل الأنشطة التي أُعتمدت في تحقيق نتاجات الأولوية التطويرية لمجال التعلم والتعليم، فقد تنوعت بين الأساليب التالية: الورشات التدريبية، الاجتماعات واللقاءات، المشاغل التدريبية والحصص الصفية التطبيقية، وأخيرا بعض المتفرقات مثل: أسلوب المحاضرات، والاختبارات التشخيصية. والشكل (6) يوضح تكرارات استخدام هذه الأنشطة:



الشكل رقم (6) تكرارات الأنشطة والأساليب المستعملة لتحقيق نتاجات مجال التعلم والتعليم

المجال الثاني: بيئة الطالب

الجدول رقم (3)

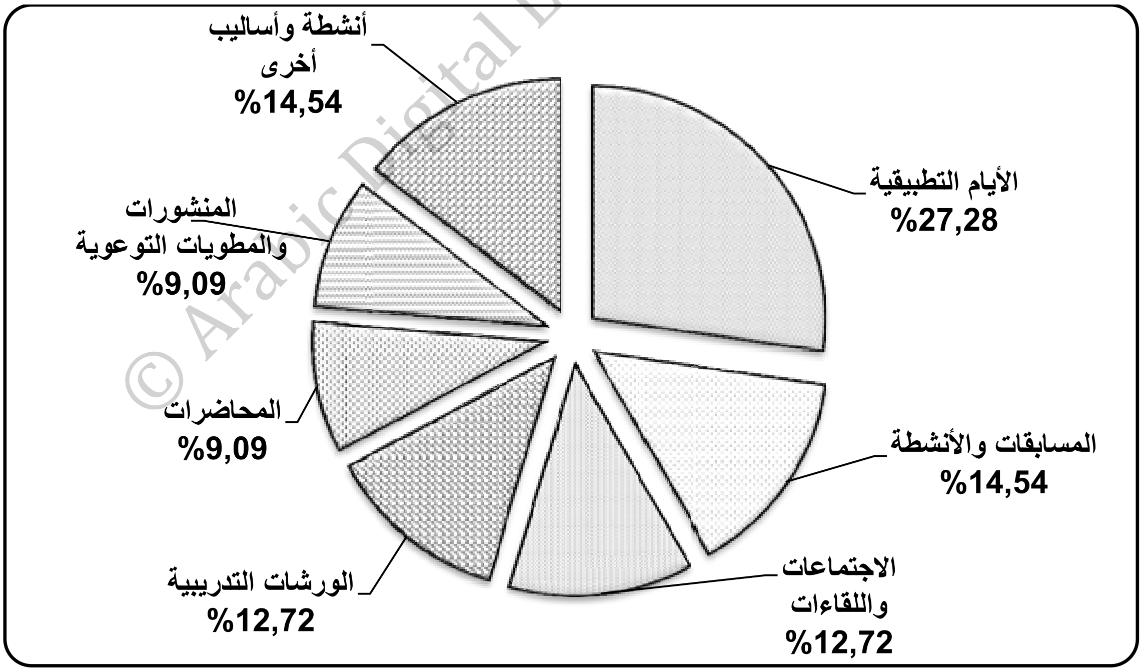
محتويات عنصر النشاطات في مجال بيئة الطالب

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الثاني: بيئة الطالب
1	الاجتماعات واللقاءات/ الورشات التدريبية/ إحصاء/ الأيام التطبيقية
2	الاجتماعات واللقاءات/ الأيام التطبيقية /
3	الورشات التدريبية / الأنشطة والمسابقات/ المنشورات والمطويات/ الأيام التطبيقية /
4	الورشات التدريبية / الاجتماعات واللقاءات/ الأيام التطبيقية / إحصاء
5	إحصاء/ إجراء انتخابات/ الأيام التطبيقية
6	الأنشطة والمسابقات/ الأيام التطبيقية / إجراء بحوث
7	الورشات التدريبية / الأنشطة والمسابقات
8	الورشات التدريبية / الأنشطة والمسابقات/ المنشورات والمطويات/ الأيام التطبيقية / المحاضرات
9	الورشات التدريبية / الأنشطة والمسابقات/ المنشورات والمطويات/ الأيام التطبيقية /المحاضرات/
10	الورشات التدريبية / المنشورات والمطويات/ المحاضرات / رسم الخطة العلاجية
11	الاجتماعات واللقاءات/ المنشورات والمطويات/ إعداد برامج/ إجراء انتخابات/ الأيام التطبيقية
12	الأنشطة والمسابقات/ الاجتماعات واللقاءات/ الأيام التطبيقية/ المحاضرات
13	الورش ت/ الاجتماعات واللقاءات/ إجراء البحوث

يتضح لدى الباحث من الجدول (3) أن الأنشطة المستخدمة في مجال بيئة الطالب اِختلفت بعض الشيء عن مجال التعلم والتعليم، ففي المرتبة الأولى ظهر أسلوب الأيام التطبيقية، وهذا بنسبة (27.28%)، ثم جاء في المرتبة الثانية أسلوب المسابقات والأنشطة الثقافية بنسبة (14.54%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة أسلوبان بنفس الترتيب وهما: الاجتماعات واللقاءات

التربوية، والورشات التدريبية بنسبة (12.72%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة أسلوبان بنفس الترتيب وهما: أسلوب المحاضرات وأسلوب المنشورات والمطويات التوعوية، وهذا بنسبة (9.09%)، ثم في المرتبة الأخيرة ظهرت بعض الأنشطة المتفرقة وهي: إعداد البرامج، إجراء الانتخابات، القيام بالبحوث، الإحصاء، وهذا بنسبة (14.54%).

هذه هي الأنشطة التي تم اختيارها في مجال بيئة الطالب لتحقيق نتاجات الأولويات، فقد كانت أعلى نسبة للأيام التطبيقية ثم جاءت باقي الأساليب على الترتيب التالي: أسلوب المسابقات والأنشطة الثقافية، أسلوبي الاجتماعات واللقاءات التربوية والورشات التدريبية، أسلوبي المحاضرات والمنشورات والمطويات التوعوية، وأخيرا لبعض الأساليب المتفرقة كإعداد البرامج والبحوث. والشكل (7) يوضح تكرارات الأنشطة المستخدمة في مجال بيئة الطالب:



الشكل رقم (7) تكرارات الأنشطة والأساليب المستعملة في مجال بيئة الطالب

المجال الثالث: المدرسة والمجتمع

الجدول رقم (4)

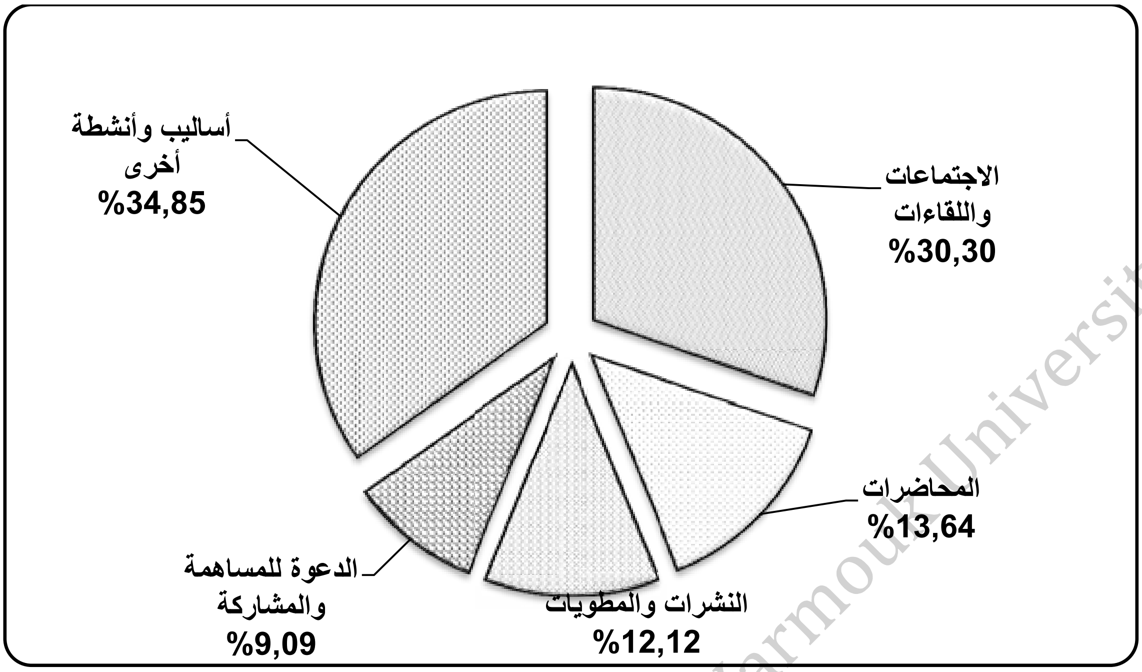
محتويات عنصر النشاطات في مجال المدرسة والمجتمع

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الثالث: المدرسة والمجتمع
1	إحصاء/ المنشورات والمطويات/ الاجتماعات واللقاءات/
2	إحصاء/ الاجتماعات واللقاءات/ محاضرات/ النشرات والمطويات/
3	الورشات التدريبية / الاجتماعات واللقاءات/
4	الورشات التدريبية / إحصاء/ الأيام التطبيقية / محاضرات/
5	الاجتماعات واللقاءات/ الأيام التطبيقية / دعوة للمشاركة
6	الاجتماعات واللقاءات/ إحصاء/ النشرات والمطويات/ المحاضرات/ دعوة للمشاركة
7	الاجتماعات واللقاءات
8	الاجتماعات واللقاءات/ المحاضرات/ دعوة للمشاركة/ رسم خطة علاجية/ الأنشطة والمسابقات/ انشاء موقع
9	الاجتماعات واللقاءات/ المحاضرات/ دعوة للمشاركة/ رسم الخطة العلاجية/ الأنشطة والمسابقات الثقافية/ انشاء موقع
10	الاجتماعات واللقاءات/ الأنشطة الثقافية/ الحصص الصفية/ الأيام التطبيقية
11	الاجتماعات واللقاءات/ المنشورات والمطويات/ المحاضرات
12	الاجتماعات واللقاءات/ المحاضرات/ دعوة للمشاركة
13	الاجتماعات واللقاءات/ المنشورات والمطويات/ الأنشطة الثقافية

يتضح من الجدول (4) أن الأنشطة المطبقة في مجال المدرسة والمجتمع لتحقيق الأولوية التطويرية جاءت متنوعة، وهذا بتنوع الفئة التي تتعامل معها المدرسة وهي المجتمع المحلي والعلاقات، فقد ظهر في المرتبة الأولى أسلوب عقد الاجتماعات واللقاءات التربوية مع الأولياء أو

مع المعلمين أو المجتمع المحلي حول موضوع معين؛ كإبراز أهمية التعاون، أو مناقشة سلوكيات الأبناء أو نتائجهم، وهو الأسلوب الأكثر استعمالا في هذا المجال وهذا بنسبة (30.30%)، ثم جاء في المرتبة الثانية أسلوب المحاضرات بتقديم من المشرف التربوي أو من إدارة المدرسة أو باستدعاء محاضر من المجتمع المحلي، وقد أخذ هذا الأسلوب نسبة (13.64%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة أسلوب المنشورات والمطويات التوعوية سواء للمعلمين أو للطلاب أو للمجتمع المحلي ولمختلف المناسبات، وهذا الأسلوب أخذ نسبة (12.12%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة أسلوب الدعوة للمساهمة والمشاركة في موضوع ما؛ كأن يكون الدعوة لحضور ورشة نقاش، أو دعوة للمشاركة في اتخاذ قرار معين، وهذا الأسلوب تم استخدامه بنسبة (9.09%)، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بعض الأنشطة المتفرقة التي اختيرت لتحقيق نتاجات الأولوية التطويرية وهي: الورشات التدريبية، والندوات الثقافية وحفلات التكريم، والزيارات الميدانية، والقيام بحملة عملية، وإنشاء موقع، وهذه الأنشطة أخذت مجتمِعَة نسبة (%34.85).

هذه هي الأنشطة والأساليب المستعملة في مجال المجتمع والمدرسة، فقد كان في المرتبة الأولى أسلوب الاجتماعات واللقاءات التربوية مع المعلمين أو الأولياء أو المجتمع المحلي، ثم جاءت باقي الأساليب على الترتيب التالي: أسلوب المحاضرات، ثم المنشورات والمطويات التوعوية ، ثم أسلوب الدعوة للمساهمة والمشاركة، وأخيرا بعض الأساليب الأخرى المتنوعة، منها أسلوب الحملات التطوعية، والندوات والورشات التدريبية. والشكل (8) يوضح تكرارات هذه الأنشطة:



الشكل رقم (8) تكرارات الأنشطة والأساليب المستعملة لتحقيق نتاجات مجال المجتمع والمدرسة

المجال الرابع: القيادة والإدارة

الجدول رقم (5)

محتويات عنصر النشاطات في مجال القيادة والإدارة

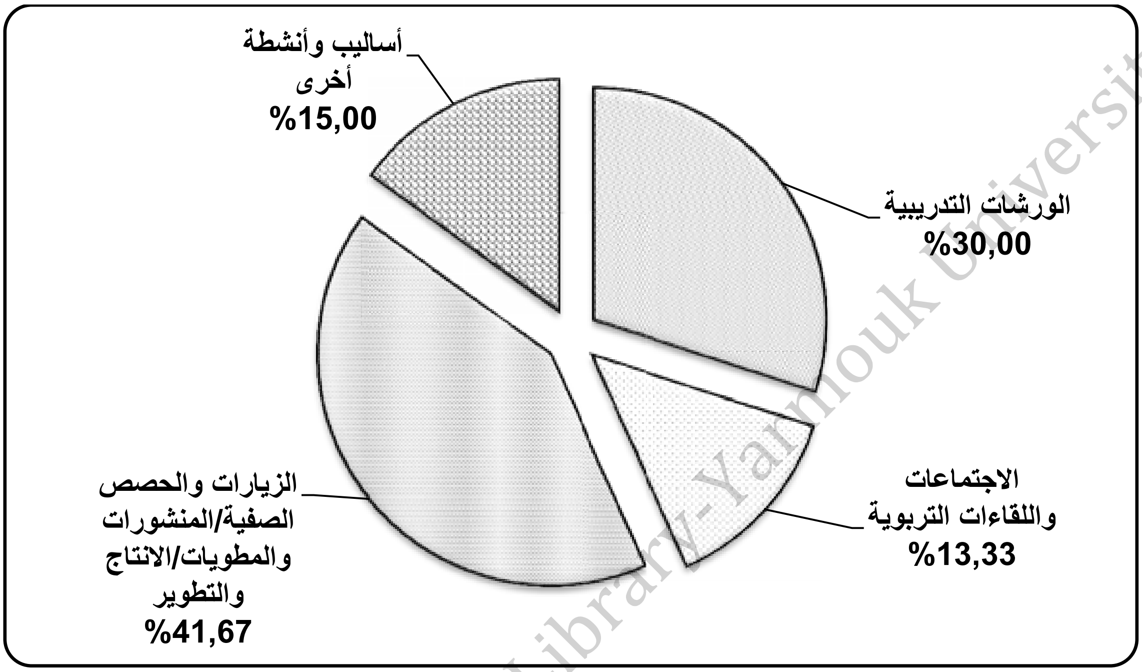
رقم الخطة (المدرسة)	المجال الرابع: القيادة والإدارة
1	إحصاء/ حصص صفية
2	الورشات التدريبية / الاجتماعات واللقاءات/ الدورات التكوينية/ المنشورات والمطويات/ الحصص الصفية/ إحصاء
3	الاجتماعات واللقاءات/ الانتاج والتطوير/ المنشورات والمطويات
4	الورشات التدريبية / الاجتماعات واللقاءات/ إحصاء
5	الورشات التدريبية
6	الورشات التدريبية / الانتاج والتطوير/ الاجتماعات واللقاءات

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الرابع: القيادة والإدارة
7	الورشات التدريبية / الحصص الصفية
8	الورشات التدريبية / الأيام التطبيقية / الاجتماعات واللقاءات/ تشكيل لجان/ نشرات ومطويات/ حصص صفية
9	الورشات التدريبية / الأيام التطبيقية الاجتماعات واللقاءات/ تشكيل لجان/ نشرات ومطويات/ حصص صفية
10	الورشات التدريبية / الأيام التطبيقية/ الدورات التدريبية/ المحاضرات
11	الورشات التدريبية / الأيام التطبيقية/ الاجتماعات واللقاءات/ الانتاج والتطوير
12	الورشات التدريبية / الحصص الصفية
13	الورشات التدريبية/ الأيام التطبيقية

يتضح من الجدول (5) أن الأنشطة المطبقة في مجال القيادة والإدارة لتحقيق الأولوية التطويرية جاءت بنسب متعددة، ولعل أهم أسلوب استعمل في هذا المجال هو أسلوب الورشات التدريبية في مواضيع عديدة، منها ما هو مع المعلمين، أو مع الطلبة، أو مع الإداريين، حيث أخذ هذا الأسلوب نسبة (30%) من الأنشطة المستعملة في هذا المجال، ثم جاء في المرتبة الثانية أسلوب الاجتماعات واللقاءات التربوية حيث ظهر هذا الأسلوب بنسبة (13.33%)، ثم في المرتبة الثالثة ظهرت عدة أنشطة وأساليب بنفس الترتيب وهي: تبادل الزيارات والحصص الصفية، والمنشورات والمطويات التوعوية، والانتاج والتطوير لوسائل تعليمية أو الصفحات الالكترونية، وهذا بنسبة (41.67%)، ثم في المرتبة الأخيرة ظهرت أنشطة وأساليب أخرى بتكرارات متقاربة وهي: الدورات التكوينية، المحاضرات، متابعة تنفيذ الأعمال، وهذا بنسبة (15%).

هذه كانت مختلف الأنشطة والأساليب المستعملة لتحقيق نتاجات الأولوية التطويرية، فقد كان الأسلوب الأول الذي أخذ نسبة عالية هو: أسلوب الورشات التدريبية، ثم تلاه بعد ذلك في المرتبة الثانية أسلوب الاجتماعات واللقاءات التربوية، وفي المرتبة الثالثة أساليب عدّة بنفس

الترتيب وهي: تبادل الزيارات، الدورات التكوينية، المحاضرات، والمنشورات والمطويات التوعوية، والشكل (9) يوضح تكرارات هذه الأنشطة والأساليب:



الشكل رقم (9) تكرارات الأنشطة والأساليب المستعملة لتحقيق نتاجات مجال القيادة والإدارة

محتويات عنصر مسؤولية التنفيذ ومتابعة الأنشطة حسب المجالات:

يحاول الباحث فيما يلي إبراز أهم محتويات عنصر مسؤولية التنفيذ ومتابعة الأنشطة، وذلك بعرض أهم الأشخاص المكلفون بمتابعة تنفيذ الخطة حسب المجالات، مع مراعاة ترتيبهم من الأكثر تكرارا إلى الأقل تكرارا في كل مجال ولكل مدرسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6)

محتويات عنصر: مسؤولية تنفيذ ومتابعة الأنشطة

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الأول التعلم والتعليم	المجال الثاني بيئة الطالب	المجال الثالث المدرسة والمجتمع	المجال الرابع القيادة والإدارة
1	المدير/ مساعد المدير/ منسق المجال/ المشرف التربوي/	المدير/ مساعد المدير/ منسق المجال / المشرف التربوي/	المدير/ مساعد المدير/ منسق المجال / المشرف التربوي/	المدير/ مساعد المدير/ منسق المجال / المشرف التربوي/
2	المشرف التربوي/ المدير / المعلمين/ منسق م	المشرف التربوي/ المرشد التربوي/ المعلمين/ الطلاب	المدير/ منسق المجال / المرشد التربوي/	المدير / المشرف التربوي/ منسق المجال / المعلمين/
3	المديرة/ المشرف التربوي/ منسقة المجال / فريق مصادر التعلم	المديرة/ المشرف التربوي/ منسقة المجال / المعلمون/ محاضر متخصص	المديرة/ المشرف التربوي/ منسق المجال/ المعلمون/	المديرة/ المشرف التربوي/ منسق المجال/ المعلمون/
4	منسق المجال/ المشرف التربوي/ المدير/ أعضاء المجال/ محاضر متخصص	المدير/ منسق المجال/ المشرف التربوي/ البرلمان المدرسي	المدير/ المشرف التربوي/ المعلمون/ الطلبة/ محاضر متخصص	المدير/ أعضاء المجال/ المشرف التربوي/ محاضر متخصص
5	المديرة/ مساعدة المديرة/ المرشدة/ مسؤولة المكتبة/ منسقة المجال/ المعلمات	المديرة/ منسقة م/ المعلمات/ مساعدة المديرة/ مسؤولة البرلمان	المديرة/ مساعدة المديرة/ المرشدة/ المشرف التربوي/ منسقة المجال/ الأولياء/ المعلمات	المديرة/ مساعدة المديرة/ المرشدة
6	منسقة المجال/ المعلمات / المشرف التربوي/ محاضر متخصص	الطالبات / المعلمات	منسقة المجال/ المعلمات/ المديرة/ المرشد التربوي/ محاضر متخصص	منسقة المجال/ المعلمات/ المديرة/ المشرف التربوي
7	المشرف التربوي/ منسقة المجال/ المعلمات/ المديرة	مصادر التعلم/ منسقة المجال/ الطالبات/ مسؤولة الإذاعة/ المعلمات	المديرة/ مساعدة المديرة/ الأولياء/ المرشدة/ منسقة المجال	منسقة المجال/ المشرف التربوي/ المعلمات
8	المدير/ المشرف التربوي / مساعد المدير/ منسق المجال	المدير/ المشرف التربوي / مساعد المدير/ منسق المجال/ الدفاع المدني	المدير/ المشرف التربوي / منسق المجال/ مصادر التعلم/ الدفاع المدني	المدير/ مساعد المدير/ منسق المجال/ المعلمون/ المشرف التربوي/ مسؤول: البرلمان؛ الإذاعة
9	المديرة/ المساعدة/ منسقة المجال/ المشرف التربوي/	المديرة/ المشرف التربوي/ منسقة المجال/ المساعدة/	المديرة/ المشرف التربوي/ منسقة المجال/ مصادر	المديرة/ منسقة المجال/ المعلمات/ مسؤولة

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الأول التعلم والتعليم	المجال الثاني بيئة الطالب	المجال الثالث المدرسة والمجتمع	المجال الرابع القيادة والإدارة
		الدفاع المدني	التعلم/ الدفاع المدني/ المركز الصحي	البرلمان الطلابي؛ الإذاعة/ المشرف التربوي/ المساعدة
10	المشرف التربوي/ منسق المجال/ المدير/ المعلمون	منسق المجال/ المدير/ المشرف التربوي/ المعلمون	المشرف التربوي/ منسق المجال/ المدير/ المعلمون/ الطبلة	المعلمون/ المشرف التربوي/ منسق المجال/ المدير
11	المديرة/ المشرف التربوي/ منسق المجال/	المديرة/ المشرف التربوي/ مسؤولة ب ط/ منسق المجال/ مجلس الأولياء/ المعلمات/ مسؤول الإذاعة	المديرة/ منسق المجال/ المعلمات/ مجلس الأولياء/ البرلمان الطلابي	المديرة/ منسق المجال/ المعلمات/ مختص من مصادر التعلم
12	المعلمين/ الطلبة/ محاضر متخصص	المدير/ معلم مختص/ الطلبة	المدير/ منسق المجال/ محاضر متخصص /	منسق المجال/ المشرف التربوي/ معلمين/ محاضر متخصص
13	المشرف التربوي/ المديرة/ المجتمع المحلي/ المديرية	المشرف التربوي/ المديرة/ المعلمون	المشرف التربوي/ المديرة/ المعلمون/ الطلاب/ أولياء الأمور	المشرف التربوي/ المديرة/ منسق م

يتضح من خلال الجدول **(6)** أن المدير هو أعلى نسبة من المكلفين بالتنفيذ والمتابعة سواء بين المجالات أو داخل المجال الواحد، ثم بعد ذلك في الدرجة الثانية منسقي ذلك المجال، وفي الدرجة الثالثة المشرف التربوي، وفي الدرجة الرابعة المعلمين، ثم بعد ذلك يأتي باقي الأشخاص بدرجات متفاوتة بين المجالات وهم: المرشد التربوي، مساعد المدير، المحاضر المتخصص، الطلاب، مسؤول الإذاعة، مسؤول وأعضاء البرلمان الطلابي، أولياء الأمور، مسؤول مصادر التعلم. كما أنه يمكن ملاحظة أن بعض المدارس لا يختلف توزيع مسؤولية التنفيذ لديها بين المجالات، فنفس الأشخاص يتكررون من مجال لآخر، ويمكن أيضا ملاحظة أن مسؤولية التنفيذ تتوزع حسب نوع المجال فتزيد لأشخاص معينين في مجال وتنخفض في مجال آخر لنفس

الأشخاص، فمثلا تم إعطاء مسؤولية تنفيذ بعض الأنشطة للطلاب في المجال الأول والثاني والثالث ولا نجد ذلك في المجال الرابع.

محتويات عنصر مصادر الدعم والتمويل حسب المجالات:

يقوم الباحث فيما يلي بإبراز أهم محتويات عنصر مصادر الدعم والتمويل لنشاطات الخطة حسب المجالات، مع مراعاة ترتيبهم من الأكثر تكرارا إلى الأقل تكرارا حسب كل مجال في الجدول التالي:

الجدول رقم (7)

محتويات عنصر: مصادر الدعم والتمويل حسب المجالات

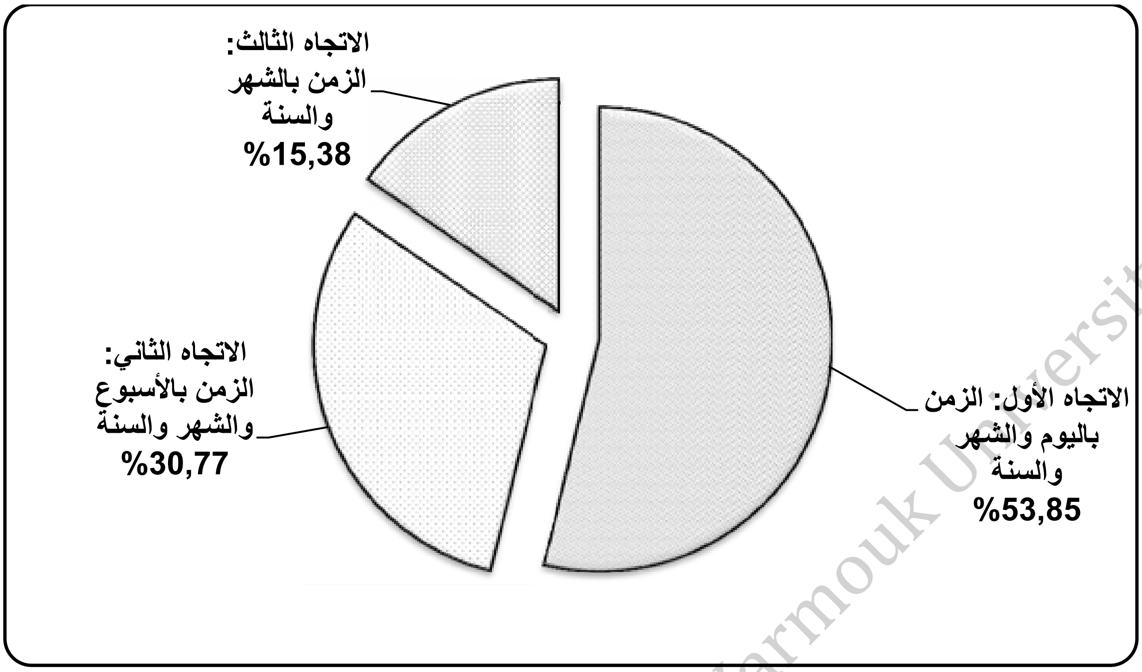
رقم الخطة (المدرسة)	المجال الأول التعلم والتعليم	المجال الثاني بيئة الطالب	المجال الثالث المدرسة والمجتمع	المجال الرابع القيادة والإدارة
1	التبرعات المدرسية/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف المدرسي	التبرعات المدرسية/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف المدرسي	التبرعات المدرسية/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف المدرسي	التبرعات المدرسية/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف المدرسي
2	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/المقصف المدرسي
3	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي
4	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي
5	التبرعات/ المقصف المدرسي/ الأنترنت/ الحاسوب/ الطابعة/ المكتبة	المقصف المدرسي/التبرعات/ سجل الطالبات/ الحاسوب/ صندوق الاقتراع	المقصف المدرسي/ الأولياء/ التبرعات	المقصف المدرسي
6	المنحة الكندية/ التبرعات	المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات / المنحة الكندية	التبرعات/ المقصف المدرسي/ المنحة الكندية/
7	التبرعات/ المنحة الكندية/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية	التبرعات/ المنحة الكندية	التبرعات / المنحة الكندية/
8	التبرعات/ المديرية/ المجتمع المحلي/ المنحة	التبرعات/ المديرية/ المجتمع المحلي/ المنحة	التبرعات/ المديرية/ المجتمع المحلي/ المنحة	المنحة الكندية/ المديرية

رقم الخطة (المدرسة)	المجال الأول التعلم والتعليم	المجال الثاني بيئة الطالب	المجال الثالث المدرسة والمجتمع	المجال الرابع القيادة والإدارة
	الكندية	الكندية	الكندية/ المقصف المدرسي	
9	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المديرية	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المديرية	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف المدرسي المدرسة/ المديرية	المنحة الكندية/ المديرية
10	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/المقصف المدرسي
11	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف المدرسي	التبرعات/ المنحة الكندية/ المجتمع المحلي/ المقصف
12	المنحة الكندية/ التبرعات/ المجتمع المحلي	المنحة الكندية/ المجتمع المحلي	المنحة الكندية/ المجتمع المحلي	المنحة الكندية/ التبرعات/ المجتمع المحلي
13	المنحة الكندية/ التبرعات/ المجتمع المحلي/ المديرية	المنحة الكندية/ التبرعات/ المجتمع المحلي/ المديرية	المنحة الكندية/ التبرعات/ المجتمع المحلي/ المديرية	المنحة الكندية/ التبرعات/ المجتمع المحلي

يتضح من الجدول (7) أن أكثر مصادر الدعم والتمويل لجوءً إليها بالدرجة الأولى هي المنحة الكندية أو ما تسمى بمنحة المشروع، ثم في الدرجة الثانية التبرعات المدرسية، وفي الدرجة الثالثة المجتمع المحلي والمقصف المدرسي بنفس الترتيب، ثم في الدرجة الأخير المديرية.

محتويات عنصر زمن التنفيذ حسب المجالات:

بعد استطلاع زمن التنفيذ في كل الخطط، أظهرت النتائج أن الخطط انقسمت إلى ثلاثة اتجاهات في تحديد زمن تنفيذ ما تم رسمه في الخطة من الأنشطة لكل مجال، فالاتجاه الأول قام بذكر تاريخ زمن التنفيذ باليوم والشهر والسنة، وتشكل نسبة هؤلاء بـ (53.84%)، أما الاتجاه الثاني فقد قام بتحديد زمن التنفيذ بأسبوع من الشهر والسنة، وتُشكل نسبة هؤلاء بـ (30.77%)، والاتجاه الأخير اكتفى بتحديد زمن التنفيذ بشهر من السنة فقط، وتشكل نسبتهم (15.38%)، وعلى أساس هذه الاتجاهات الثلاثة يسري الإجراء على كامل مجالات الخطة، والشكل (10) يلخص تكرارات الإجابة على هذا السؤال:



الشكل رقم (10) محتويات عنصر: زمن تنفيذ الخطة

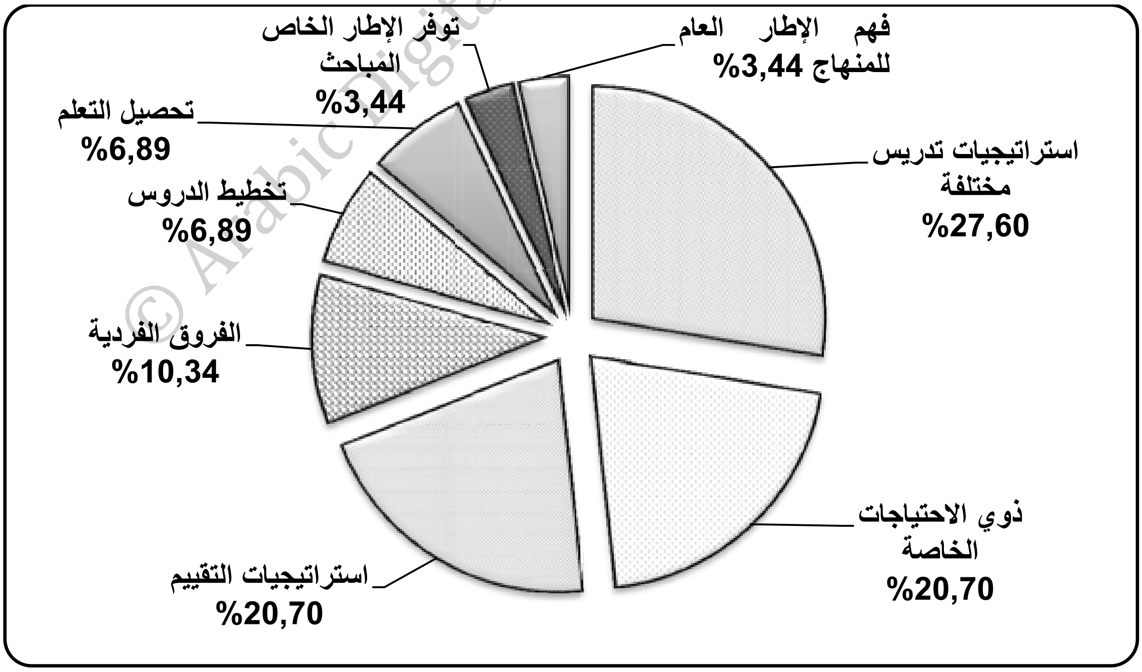
3)- أهم الأولويات التطويرية التي تناولتها الخطط الإدارية؟

في هذا الجانب سيتناول الباحث أهم الأولويات التطويرية التي تناولتها الخطط الإدارية، وسيقوم الباحث بعرضها حسب كل مجال من المجالات الأربعة كما يلي:

1-: مجال التعلم والتعليم:

أخذ المرتبة الأولى في مجال التعلم والتعليم الأولوية رقم (6) وهي: "يتم استخدام استراتيجيات تدريس مختلفة، وأشكال متنوعة من العمل، بما فيها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" وهذا بنسبة (27.59%)، ثم في المرتبة الثانية جاءت بنفس الترتيب الأولويتين رقم (9،5) وهما على الترتيب التالي: أولوية رقم (5): "كفايات العمل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة"، وأولوية رقم (9): "استخدام استراتيجيات مختلفة لتقييم المعرفة"، وهذا بنسبة (20.69%)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الأولوية رقم (4) وهي: "مراعاة الفروق الفردية في

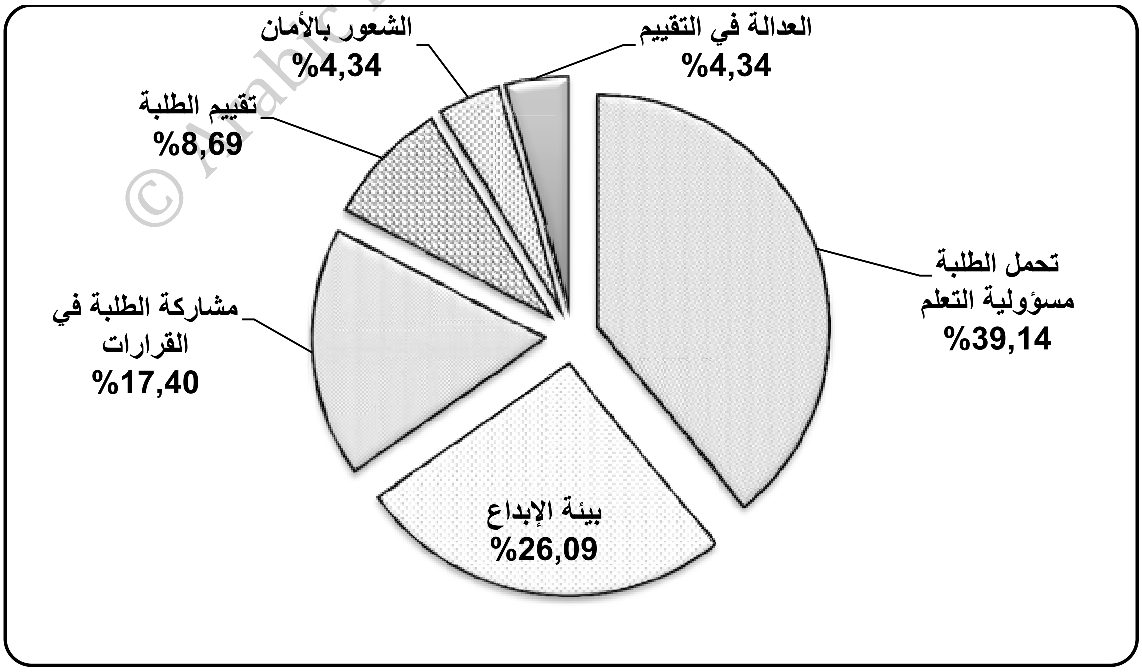
التعليم" وهذا بنسبة (10.34%)، ثم في المرتبة الرابعة جاءت بنفس الترتيب الأولويتين رقم: (7،3) وهما على الترتيب: أولوية رقم (3): "يستخدم المعلمون الإطار العام للمناهج والإطار العام لكل مبحث في تخطيط الدروس" أولوية رقم (7): "تحصيل تعلم الطلبة" وهذا بنسبة (6.89%)، ثم في المرتبة الأخيرة جاءت بنفس الترتيب الأولويتين رقم: (2،1) وهما على الترتيب التالي: أولوية رقم (1): "يتوفر لدى المدرسة الإطار العام للمنهاج والإطار الخاص لكل مبحث"، وأولوية رقم (2): "يفهم العاملون الإطار العام للمناهج والإطار الخاص لكل مبحث ويستخدم المعلمون دليل المعلم للمواد التي يدرسونها" وهذا بنسبة (3.44%)، وأما باقي الأولويات التطويرية وهي برقم: (11،10،8) وهي على الترتيب التالي: "فهم معايير المعرفة"، "عدالة تقييم المعرفة"، "ملاءمة التغذية الراجعة" إذ لم يتم اختيارها من أي خطة تطويرية، وهذا يدل على أنها متوفرة بدرجة عالية ولا تحتاج إلى تطوير، والشكل (11) يوضح تكرارات الأولويات التطويرية في الخطط:



الشكل (11) تكرارات أولويات المجال الأول: التعلم والتعليم

2- مجال بيئة الطالب:

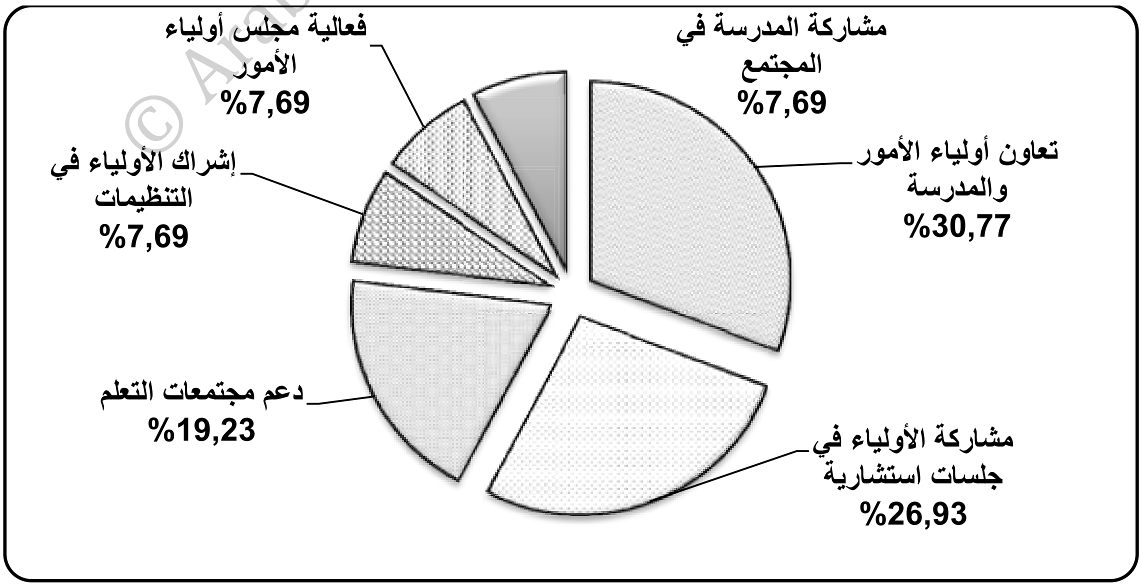
أخذ المرتبة الأولى في هذا المجال الأولوية رقم (17) وهي: "تحمُّل الطلبة لمسؤولية تعلمهم" وهذا بنسبة (39.13%)، ثم في المرتبة الثانية جاءت الأولوية رقم (13) وهي: "توفير البيئة التي تساعد على الابتكار والإبداع" وهذا بنسبة (26.08%)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الأولوية رقم (18) وهي: "مشاركة الطلبة في القرارات المدرسية والغرفة الصفية" وهذا بنسبة (17.39%)، ثم في المرتبة الرابعة جاءت الأولوية رقم (15) وهي: "تقييم الطلبة في إدراك قدراتهم" وهذا بنسبة (8.69%)، ثم في المرتبة الأخيرة جاءت أولويتان بنفس الترتيب وهما برقم (14،12) وهي على الترتيب التالي: أولوية رقم (12): "الشعور بالأمان الجسدي والنفسي"، أولوية رقم (14): "العدالة في تقييم المعرفة" وهما بنسبة (4.34%)، وتبقى الأولوية رقم (16) وهي: "توقعات المعلمين بخصوص تحصيل تعلم الطلبة" فلم يتم اختيارها في أي خطة تطويرية، مما يدل على أنها متوفرة بدرجة عالية ولا تحتاج إلى تطوير، والشكل (12) يوضح تكرارات الأولويات السابقة:



الشكل رقم (12) تكرارات أولويات المجال الثاني: بيئة الطالب

3- مجال المدرسة والمجتمع

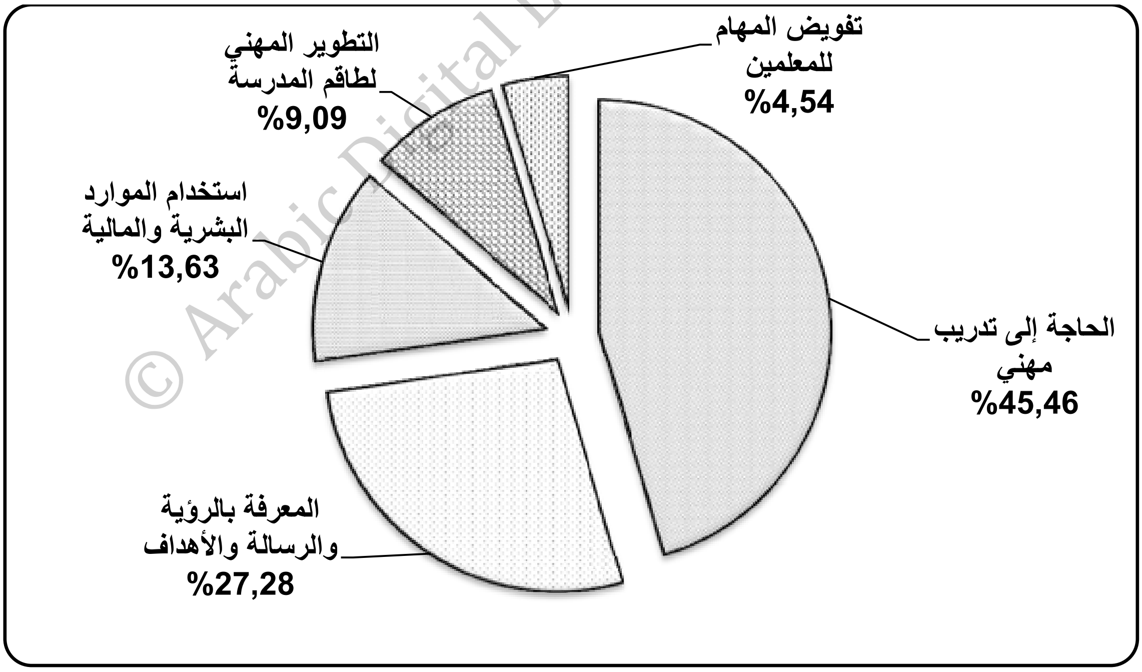
ظهرت الأولويات التطويرية في هذا المجال بنسب متقاربة، ففي المرتبة الأولى جاءت الأولوية رقم: (21) وهي: "تعاون أولياء الأمور والمدرسة" وهذا بنسبة (30.76%)، ثم في المرتبة الثانية جاءت الأولوية رقم: (20) وهي: "مشاركة أولياء الأمور في جلسات استشارية، واجتماعات أولياء الأمور والمعلمين" وهذا بنسبة (26.92%)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الأولوية رقم: (25) وهي: "دعم مجتمعات التعلم" وهذا بنسبة (19.23%)، ثم في المرتبة الأخيرة جاءت بنفس الترتيب الأولويات الثلاثة التالية: (22،23،24) وهي على الترتيب التالي: أولوية رقم: (22): "إشراك أولياء الأمور في تنظيمات المدرسة وصنع قراراتها"، وأولوية رقم: (23): "فعالية مجلس أولياء الأمور والمعلمين"، وأولوية رقم: (24): "مشاركة المدرسة في المجتمع" وهذا بنسبة (7.69%)، وتبقى الأولوية رقم: (19) وهي "إبلاغ أولياء الأمور عن تقدم أبنائهم" فلم يتم اختيارها من أي خطة تطويرية، ممّا يدل على أنها متوفرة بدرجة كبيرة ولا تحتاج إلى تطوير، والشكل (13) يوضح تكرارات الأولويات التطويرية السابقة:



الشكل رقم (13) تكرارات أولويات المجال الثالث: المدرسة والمجتمع

4- مجال القيادة والإدارة:

جاء في المرتبة الأولى في هذا المجال الأولوية رقم: (29) وهي: "الحاجة إلى تدريب مهني إضافي" وهذا بنسبة (45.45%)، ثم في المرتبة الثانية جاءت الأولوية رقم: (26) وهي:" المعرفة بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية من أجل تطوير المدرسة" وهذا بنسبة (27.27%)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت الأولوية رقم: (30) وهي: "استخدام الموارد البشرية والمالية" وهذا بنسبة (13.63%)، ثم في المرتبة الرابعة جاءت الأولوية رقم: (28) وهي: "تشجيع التطوير المهني لطاقم المدرسة" وهذا بنسبة (9.09%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الأولوية رقم: (27) وهي: "تفويض المهام للمعلمين" وهذا بنسبة (4.54%)، وفي هذا المجال لم تبق أي أولوية دون الاختيار من الخطط الإدارية، والشكل (14) يوضح توزيع تكرارات الأولويات:



الشكل (14) تكرارات أولويات المجال الرابع: القيادة والإدارة

الفصل الخامس:

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة تربية إربد الأولى، وعلى إجراءات التي يتبعها المديرون في إعداد الخطة الإدارية، والكشف عن التحديات التي تواجه المديرون في إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية، وذلك عن طريق مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة حسب أسئلتها على النحو التالي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية؟

من خلال استعراض نتائج المقابلات مع المديرين ومن خلال تحليل محتوى الخطط الإدارية، أظهرت النتائج المتعلقة بمعرفة فلسفة التخطيط الإداري لدى المديرين أن الخطة الإدارية أساسية لكل مدير إذ تقوم بتوجيهه نحو تحقيق الأهداف من حين لآخر بالاطلاع عليها، وأن التخطيط لا يتم دون تحديد واضح وواقعي لرؤية ورسالة المدرسة، ويمكن القول أن النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة تتفق على أهمية وضرورة الخطة الإدارية لمدير المدرسة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن مديري المدارس لهم رغبة ودافعية نحو تجسيد هذا المشروع –التخطيط الإداري التطويري– في مدارسهم؛ ولعل الأيام التكوينية لتدريبهم على التخطيط الإداري كانت فعالة وناجحة، كما أن لخبراتهم الإدارية التي تراوحت ما بين 21 إلى 32 سنة، وتخصصهم الدراسي وحبهم للمهنة وقابليتهم للاطلاع ومعرفة كل جديد في ميدان الإدارة ومنها

الخطة الإدارية التي بدأت ولأول مرة هذه السنة مكّنهم ذلك كله من الاهتمام بالخطة الإدارية والإيمان الحقيقي بدورها في بلوغ الأهداف المنوطة بالمدرسة، علما بأن المديرين كانوا يخططون قبل ذلك لأعمالهم، إلا أنه كان محدودا على الخبرة الشخصية الفردية، وعلى مجالات معينة وأعمال إدارية قد تكون أكثر منها روتينية كتقدير حاجة المدرسة إلى الوسائل التعليمية للموسم الجديد، أو تحديد تواريخ الامتحانات والزيارات الإشرافية وتنظيم بعض الأنشطة المدرسية.

ويعتقد الباحث أن إيمان المديرين واستشعارهم بأهمية التخطيط وفوائده من أهم مميزات المنظمات الذكية حيث أشار إلى هذه النقطة الصيرفي (2009) في تعريفه للمنظمات الذكية بأنها هي التي تؤمن بمكانة التخطيط في المنظمة، وتمارسه بالفعل، وتلتزم بمجرياته وأسسه وتحرص على نجاحه.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ألتنكارت (Altinkurt, 2010) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن موظفي المديرية الإقليمية للتعليم الوطني ومديري المدارس لهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

كما أنها تتفق مع دراسة شيريوت (Cheruiyot, 2012)، حيث أظهرت نتائج تلك الدراسة إلى أن الإدارات التي تُطبّق التخطيط الاستراتيجي هي أكثر فعالية من غيرها، وأن أهم مميزات وفوائد التخطيط المدرسي تتمثل في المساعدة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتمكين المدارس من الاستفادة من الموارد بالشكل الصحيح، وتحسين الأداء الأكاديمي، وتحسين الانضباط بين الطلبة.

وأما بالنسبة لأهم أولويات التطويرية التي تناولتها الخطط الإدارية فقد أظهرت النتائج في المجال الأول (التعلم والتعليم) أن الفقرة رقم (06) والتي تنص على أنه "يتم استخدام استراتيجيات تدريس

مختلفة وأشكال متنوعة من العمل بما فيها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" تقع في المرتبة الأولى وهذا بنسبة (27.59%)، ثم تلتها بعد ذلك الفقرات الأخرى بنسب مختلفة.

وأما في المجال الثاني (بيئة الطالب) فقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (17) والتي تنص على: "تحمل الطالب مسؤولية تعلمه" أنها تقع في المرتبة الأولى بنسبة (39.13%) ثم تلتها بعد ذلك الفقرات الأخرى بنسب مختلفة.

وأما في المجال الثالث (المجتمع والمدرسة) فقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (21) والتي تنص على: "تعاون أولياء الأمور والمدرسة " تقع في المرتبة الأولى بنسبة (30.76%) ثم تلتها بعد ذلك الفقرات الأخرى بنسب مختلفة.

وأما في المجال الرابع (القيادة والإدارة) فقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (29) والتي تنص على: "الحاجة إلى تدريب مهني إضافي" تقع في المرتبة الأولى بنسبة (45.45%) ثم تلتها بعد ذلك الفقرات الأخرى بنسب مختلفة.

وقد يعزى ظهور هذه النتيجة إلى أن مجال التدريس في الآونة الأخيرة شهد ظهور استراتيجيات وأساليب تدريس حديثة تتعامل مع تكنولوجيا متطورة تُيسر التدريس على المعلمين وتُمكِّن الطلاب من استيعاب المادة بيسر، وهي تتماشى مع اتجاه وزارة التربية والمتمثل في الاتجاه بالتعليم نحو اقتصاد المعرفة، لهذا كانت حاجة المعلمين إلى التكوين في هذا المجال، فظهرت هذه الفقرة في المرتبة الأولى.

وفي المجال الثاني (بيئة الطالب) يعزى ظهور هذه الفقرة تحمل الطلاب لمسؤولية تعلمهم في المرتبة الأولى إلى الملل من أسلوب التلقين، ورغبتهم في إشراكهم في العملية التعليمية؛ وهذا متوافق مع توجه المدارس الحديثة اليوم إلى البحث عن أساليب تُمكِّن المتعلم من اكتساب مهارات

التعلم واكتشاف المعرفة وتحمله لمسؤولية تعلمه لوحده حسب حاجاته واهتماماته؛ ذلك أن الزخم المعرفي الذي يشهده العالم اليوم لا يكفي مجال المدرسة بمناهجها وأنشطتها بأن تزود الطالب بكل هذه المعارف فصار دور المدرسة يركز على تزويد الطالب بمهارات التعلم الذاتي.

وأما في المجال الثالث (المجتمع والمدرسة) يعزى ظهور هذه النتيجة إلى أن هناك استعداداً تاماً من المجتمع المحلي للتعاون مع المدرسة وتوطيد العلاقات بينهما أكثر، وهذا مساير للهدف الأسمى من مشروع الخطة الإدارية والمتمثل في دعم اللامركزية في التسيير؛ بأن تكون المدرسة مجتمعية وذلك بإشراك المجتمع في التخطيط والتطوير وتحمل مسؤولية المدرسة.

وأما في المجال الرابع (القيادة والإدارة) فيعزى ظهور هذه النتيجة إلى استشعار الطاقم الإداري والتربوي للمدرسة بأهمية التكوين والتدريب واستعدادهم له؛ خاصة في العصر الذي يشهد التغيير في شتى الميادين وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة؛ حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة جودليف (Goodliffe, 2013) حيث كان يهدف من دراسته – بعد إدخال وحدات إجبارية في تخطيط التنمية الشخصية (PDP) في كل مستوى من مستويات الدراسة في برامج الدبلوم في الكلية– إلى تحسين قدرة الأفراد على فهم ما يتعلمون وكيف يتعلمون، والتخطيط للتنمية الذاتية وتحمل مسؤولية تعلمهم.

يتضح مما سبق أن مديري المدارس الحكومية الأساسية لهم إيمان حقيقي بأهمية التخطيط ويرون أنه أساسي وضروري للمنظمة التعليمية ، كما أن الأولويات التطويرية المرسومة في الخطة توحي بأهمية اهتمام المديرين بالخطة الإدارية التي تعتبر الأساس المهم لتطوير المدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما إجراءات التخطيط التي يتبعها المديرون في إعدادهم للخطة الإدارية؟

من خلال استعراض نتائج تحليل محتوى الخطط الإدارية ومن خلال نتائج المقابلات مع المديرين، يتبين أن هناك إجراءات محددة يتم اتباعها لإعداد عناصر الخطة ومحتويات تلك العناصر حيث يستعرضها الباحث فيما يلي:

- **عناصر الخطة الإدارية للمدرسة؟**

أظهرت نتائج التحليل أن الخطط الإدارية كلها تتميز بقالب واحد وبعناصر موحدة بداية من الصفحة الأولى التي تحتوي على اسم المدرسة والمديرية ثم الصفحة الثانية التي تحمل رؤية ورسالة المدرسة والتي لا تخلو أي خطة منها، ثم الصفحات الأخرى التي تحتوي على المجالات التطويرية والتي لها قالب موحد من مؤشرات الأداء والأنشطة ومسؤولية التنفيذ ومصادر الدعم والتمويل وزمن التنفيذ ثم الملاحظة لتقييد الإشكالات فيها حول ذلك المجال، ثم في آخر كل صفحة إمضاء خمسة مسؤولين عن الخطة الإدارية.

تعزى ظهور هذه النتيجة وهو القالب العام والعناصر الموحدة بين الخطط الإدارية إلى أن المديرين تلقوا تكوينا موحدا من طرف خبير تربوي واحد، وهو ما تؤكده إجابات المديرين على السؤال الثاني في المقابلات الفردية معهم؛ إذ أظهرت نتائج المقابلة أن إجراءات إعداد الخطة كانت موحدة بشكل كلي. كما أنه وبالرجوع إلى الحقيبة التدريبية المقدمة للمديرين حول مشروع إعداد الخطة الإدارية ظهر أن هذه العناصر في الخطة قد تم تقديمها للمديرين من خلال الساعات التدريبية المخصصة للخطة الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع العناصر التي حددها مريزيق (2009) للتخطيط التربوي، حيث أشار إلى أن التخطيط التربوي يتكون من العناصر التالية: الموارد البشرية، رأس المال، الزمن، وسائل التطبيق والتنفيذ، والتقييم في الأخير.

كما أنها تتفق إلى حد كبير مع نموذج كوفمان (Kaufman) للتخطيط الاستراتيجي التعليمي المشار إليه في صلاح (2002)، حيث يتكون هذا النموذج من ثلاث مستويات أساسية وهي الرؤية الكلية للمنظمة، والتخطيط، وأخيرا التطبيق والتطوير؛ ففي المستوى الأول الرؤية الكلية للمنظمة: يتم تحديد تصور مستقبلي للمؤسسة وهذه هي الرؤية، ومن خلالها يتم صياغة الرسالة وهي تمثل عرضا تفصيليا للرؤية، ثم تأتي مرحلة صياغة الأهداف لتُعبِّر بشكل محدد عما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة ومن ثَم رؤية المنظمة؛ وأما في المستوى الثاني مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة يتم تشخيص الواقع وتحليله لاستخراج نقاط القوة والضعف، لتصبح نقاط الضعف بعد ذلك أهدافا للخطة ينبغي تحقيقها من خلالها؛ وأما المستوى الأخير مرحلة التطبيق والتطوير: هي مرحلة التنفيذ بعد صياغة الخطة التنفيذية التي تتضمن الأهداف والوسائل وتاريخ البدء والانتهاء والكلفة التقديرية ومسؤوليات التنفيذ والمتابعة، ثم التطوير للخطة اللاحقة بعد إجراء عملية التقييم.

- أهم محتويات عناصر الخطة الإدارية؟

يمكن مناقشة نتائج هذا السؤال حسب كل عنصر من عناصر التخطيط كما يلي:

- الأنشطة والأساليب المستخدمة/ مصادر الدعم والتمويل/ مسؤولية التنفيذ/ زمن التنفيذ.

أولا: الأنشطة والأساليب المستخدمة: أظهرت النتائج في المجال الأول (التعلم والتعليم) أن أسلوب الورشات التدريبية جاء في المرتبة الأولى بنسبة (23.95%) وجاء بعده مباشرة في المرتبة الثانية أسلوب الحصص الصفية والذي أخذ نسبة (22.91%) حيث تم استخدام هذين الأسلوبين في

تحقيق أنشطة هذا المجال، كما أظهرت النتائج في المجال الثاني (بيئة الطالب) أن أسلوب اليوم التطبيقي أو التنفيذي جاء في المرتبة الأولى بنسبة (27.28%)، وأما في المجال الثالث (المجتمع والمدرسة) أظهرت النتائج أن أسلوب عقد الاجتماعات جاء في المرتبة الأولى بنسبة (27.40%)، وأظهرت النتائج في المجال الرابع (القيادة والإدارة) أن أسلوب الورشات التدريبية جاء في المرتبة الأولى بنسبة (30%).

ويعزى ظهور هذه النتيجة إلى أن أكثر الأنشطة والأساليب التي تم اختيارها في كل مجال تتناسب مع الفئة المعنية بذلك المجال، فقد ظهر في المرتبة الأولى للمجال الأول والرابع أسلوب الورشات التدريبية وهو أسلوب مناسب لتدريب الطاقم التربوي والإداري للمدرسة ولمناقشة المواضيع التي تحقق هذين المجالين.

أما في المجال الثاني فلعل أسلوب اليوم التطبيقي العملي أنسب للطلاب لجذب انتباههم وتحفيزهم لتحقيق الأولوية التطويرية في ذلك المجال، أما المجال الثالث فلعل أسلوب عقد الاجتماعات للتحاور والنقاش وإبداء الآراء أسلوب مناسب للمعنِيين بهذا المجال وهم الأولياء.

ثانيا: مسؤولية التنفيذ: أظهرت النتائج أن أكثر المكلفين بمتابعة تنفيذ الخطة الإدارية هم المديرون بالدرجة الأولى وهذا في المجالات الأربعة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدير هو المسؤول الأول والأخير في المدرسة، كما أن الأيام التكوينية المخصصة حول كيفية إعداد الخطة الإدارية للمدرسة كانت مخصصة للمديرين، وبالتالي الأجدر أن يكون هو المسؤول الأول عن إعدادها ومتابعة تنفيذ أنشطتها.

ثالثا: مصادر الدعم والتمويل: أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن أكثر مصادر الدعم والتمويل لجوءاً إليها لتحقيق الأنشطة التطويرية للمجالات هي منحة المشروع أو ما تسمى

بالمنحة الكندية. ويعزى ذلك إلى أن الشروع في الخطة الإدارية كانت بداياته من المنحة الكندية، ثم تأتي بعد ذلك المصادر الداعمة الأخرى كالتبرعات والمقصف المدرسي، وللإشارة فقد قُدمت للمديرين خلال الأيام التكوينية مقياس لتوزيع المنحة الكندية على المجالات الأربعة (الملحق رقم: 4)، وهي منحة محددة بمبلغ 400 دينار أردني أي حوالي (565$) لكل مدرسة في كل فصل دراسي؛ يقوم المدير بتوزيعها بنسب محددة على المجالات التطويرية، لهذا فإن أكثر مصادر الدعم والتمويل لمشاريع الخطة يتم تمويلها من طرف المنحة الكندية للمشروع.

ومع أهمية المنحة الكندية في تمويل الخطة الإدارية إلا أنه لم تعتمد عليها إحدى الخطط الإدارية إطلاقا، إضافة إلى ذلك أنها اعتبرت بعض التجهيزات كالطابعة وآلة التصوير من مصادر الدعم والتمويل! وقد يعزى هذان الأمران إلى عدم اتضاح طريقة العمل في الخطة وعدم اتضاح كيفية توزيع المنحة الكندية على المجالات التطويرية لدى هذا المدير.

كما أنه يمكن الإشارة أيضا إلى أن كل الخطط الإدارية لم تحدد التكلفة المالية المستحقة لتنفيذ الأنشطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين اكتفوا في تحديدهم تكلفة المشاريع بمقياس توزيع المنحة على المجالات الأربعة (أنظر الملحق رقم: 4)، ويعتقد الباحث أن تقدير التكلفة المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع الخطة تبعا لاحتياجات كل مدرسة أفضل من الاكتفاء بتحديدها بنسب مئوية ثابتة دون النظر إلى متطلبات تلك المدرسة؛ فضلا عن عدم تقدير التكلفة أصلا. وفي هذا المجال يشير مهني (1988) بقوله بأن العديد من الخطط التربوية تهمل تقدير التكلفة المالية لمشاريعها في حين أن تقدير التكلفة المالية ولو بصورة تقريبية لها أهمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة خاصة في حال تغير الظروف وظهور أمور طارئة تستلزم إعادة النظر في الخطة والاختيار بين البدائل المختلفة.

رابعا: زمن التنفيذ: أظهرت النتائج أن أكثر الخطط حددت زمن تنفيذ أنشطة الخطة بذكر اليوم والشهر والسنة (مثلا: 2014/05/20) وهذا في المرتبة الأولى بنسبة (53.43%)، ويعتقد الباحث أن هذا أفضل من أن يُكتَفى في تحديد زمن التنفيذ بالشهر والسنة، لأن هذا قد يكون مدعاةً للمماطلة والتسويف في تنفيذ مشاريع الخطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما توصلت إليه دراسة عقيلان (1990)، حيث أشار إلى أن أهم مرحلة في التخطيط بعد إعداد الخطة السنوية هي مرحلة تقسيم الخطة على الأشهر ثم على الأسابيع ثم على الأيام ثم على ساعات العمل اليومية، وهي نتيجة تتفق مع الدراسة الحالية في جزء منها وهو تقسيم الخطة السنوية على أشهر السنة، بينما تختلف في طريقة تقسيم الخطة الشهرية على الأسابيع وعلى أيام الأسبوع وساعات العمل اليومية، ويعتقد الباحث أن اتباع هذه الخطوات في التقسيم أفضل من الاكتفاء بالتقسيم الشهري، لأن هذه الطريقة تحدد الإجراءات والمطلوب عمله بدقة لتحقيق أهداف الخطة، وقد تساهم أيضا في تقليص الاهتمام بالأعمال الروتينية ومن ظهور الأمور الطارئة والمفاجئة.

إجراءات إعداد الخطة الإدارية:

أشارت النتائج إلى أن هناك نهج محدد اتبعه المديرون في إعدادهم للخطة الإدارية للمدرسة، فهو يبدأ أولا بالترويج لأهداف الخطة عن طريق اجتماع المدير مع المعنيين بالمشاركة في الخطة الإدارية وهم المعلمون والطلاب والأولياء والطاقم الإداري، وتنتهي بإقرار الخطة من طرف مدير المدرسة ومدير مديرية التربية والتعليم، وبعد ذلك يتم الشروع في تنفيذها وتقييمها في نهاية كل فصل وفي نهاية السنة الدراسية وإرسال التقارير الأدبية والمالية للجهات المعنية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين المديرين في إجراءات إعدادهم للخطة الإدارية لمدرستهم.

يعزى ظهور هذه النتائج إلى تنفيذ المديرين للخطوات المقدمة لهم في الدورة التكوينية حول كيفية إعدادهم للخطة الإدارية، وبسبب تيسير الأيام التكوينية لإجراءات إعداد الخطة، كما أن الدورات التكوينية بين الفينة والأخرى لها أثر في تطبيق الإجراءات في فترات متفاوتة يساعد هذا المدرب في متابعة المديرين في إجراءاتهم لإعداد الخطة، فيعدّل ما يجب تعديله ويقرّر ما كان صحيحا، كما أن رضى المديرين بمهنتهم وإيمانهم بفكرة التخطيط الإداري مكّنهم من اتباع هذه الإجراءات المحددة، بل والإبداع في إعداد الخطة الإدارية، ومما يدل على ذلك قيام بعض المديرين بإجراءات إضافية على ما قدم لهم في الدورة كأسلوب الترويج للخطة مثلا.

كما أن إشراك فريق المعلمين في إعداد الخطة الإدارية بتوزيعهم في المجالات الأربع وتكليفهم بتفريغ الاستبانات واستخراج الأولويات التطويرية ورسم الأنشطة ومسؤولية وزمن التنفيذ ومصادر الدعم والتمويل؛ كل هذا يعطى للخطة الإدارية طابعا مميزا عما لو كان المدير قام بإعدادها بمفرده.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة؛ حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة جبر (2002) إذ لخّص الإجراءات السابقة في إعداد المديرين للخطة الإدارية في التعريف التالي بأنه: تلك العملية التي يجريها مدير المدرسة بالاشتراك مع العاملين معه في حصر الأهداف وترتيب الأولويات واتخاذ القرارات واختيار الإجراءات الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

وهو يتشابه بدرجة كبير مع تعريف العجمي (2010) للتخطيط الإداري حيث عرّفه بأنه: التنبؤ بمستقبل المدرسة وتقييد الأعمال وترتيبها حسب أولوياتها، وحصر الأهداف التي ينبغي الوصول إليها وفق ما لدى المؤسسة من الإمكانيات المادية والبشرية التي يجب استخدامها، وتحديد

إجراءات استخدامها لبلوغ تلك الأهداف ورسم خط السير والزمن اللازم للوصول إلى تحقيق كل هدف.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة إزابيل (Isabelle, 1997) في قضية إشراك المعلمين في إعداد الخطط المدرسية، حيث توصلت الدراسة إلى ظهور نتائج إيجابية انعكست على أداء المعلمين وعلى الطلاب، وعلى الإصلاح المدرسي ككل بسبب إشراك العاملين في المؤسسة في الخطة.

وتتفق إجراءات المديرين في إعداد الخطة الإدارية إلى حد كبير مع أنموذج كومبرا (kompra,2005)؛ حيث أشار إلى أن إجراءات التخطيط الاستراتيجي تنطلق من تطوير الرؤية المثالية والأهداف، ومن التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة، وتحديد الأهداف التطويرية والسياسات الموصلة إلى تحقيقها، وإعداد الخطة، وتصميم التنفيذ، وتبني الخطة، ثم التنفيذ والرقابة والتقييم.

وتتشابه هذه الخطوات أيضا مع عناصر الأنموذج المقترح من خليل (2005)؛ حيث قام بذكر خطوات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الصناعي، إذ أنها تبدأ من تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد السمات والخصائص العامة للمنظمة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ووضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد العمليات، ووضع الخطط التكتيكية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وخلاصة القول فقد أظهرت النتائج أن إجراءات إعداد الخطة الإدارية للمدرسة تمر بمراحل علمية محددة تسمح بمشاركة من له علاقة بالمدرسة في إعدادها وتنفيذها، كما أن العناصر التي تتكون منها الخطط الإدارية تتوافق بشكل كبير مع ما تم رصده في الجانب النظري مثل الأهداف التطويرية والنشاطات الموصلة إلى تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء الكمية والنوعية، كما أن

محتويات هذه العناصر تتناسب بشكل كبير مع الأولويات التطويرية في كل مجال، وتسجيل بعض الأخطاء في الخطط الإدارية، أولها وجود فراغات في محتويات عناصر الخطة الإدارية، وثانيها اعتبار التجهيزات الالكترونية من عناصر الدعم والتمويل، وثالثها وجود نفس الخطة بأولوياتها التطويرية ومحتوياتها لمدرستين مختلفتين مما يوحي باعتماد إحدى المدرستين على الأخرى؛ في حين أنه يجب أن تكون لكل مدرسة خطة بسبب اختلاف بيئتها وواقعها عن المدرسة الأخرى، ويعزى هذا إما إلى عدم اتضاح مفهوم التخطيط وكيفية إجرائه لدى هؤلاء، أو إلى عدم إيمانهم الحقيقي بفلسفة التخطيط وأهميته وفوائده لديهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية؟

من خلال استعراض نتائج المقابلات مع المديرين نجد **أن هناك ثلاثة اتجاهات في درجة التزام المديرين بالخطة الإدارية التي قاموا بإعدادها** حيث أخذ الاتجاه الأول المرتبة الأولى بنسبة (75.42%)، ويشير هذا الاتجاه إلى أن المديرين لهم التزام حقيقي بما تم رسمه في الخطة الإدارية، والالتزام ليس من طرفهم فقط بل حتى من الموظفين الذين معهم من المعلمين والإداريين، وهذا الالتزام تجسد في تجسيد الخطة الإدارية بكامل إجراءاتها وتنفيذ جميع ما جاء فيها حسب الزمن المحدد لها في الخطة.

ويعزى هذا الالتزام إلى أن إجراءات المديرين في وضع الخطة كانت صادقة، وما تم وضعه من الأولويات التطويرية كانت المدرسة حقا بحاجة إلى تطويرها، كما إن إشراك كل من المعلمين والإداريين والطلاب والمجتمع المحلي في رسم الخطة الإدارية ساعد هذا كله على الالتزام بتنفيذ الخطة حسب الزمن المحدد لها في كل مجال.

وجاء الاتجاه الثاني والثالث بنفس المرتبة بنسبة 12.29%، حيث يشير الاتجاه الثاني إلى أنه – مع الالتزام بالخطة الإدارية– تضاف بعض المشاريع والأنشطة الإثرائية وهي غير مندرجة ضمن الخطة.

والاتجاه الأخير يشير إلى أن الالتزام بالخطة الإدارية متوفر إلى درجة ما، ويبرر المديرون ذلك بوجود بعض المعيقات أو الأمور الطارئة التي تجبر المدير على تغيير الخطة.

ويعزى الاتجاه الثاني إلى استغلال بعض الفرص من طرف المديرين لإضافة نشاط معين؛ وذلك لأن اهتمام الخطة كان منصبا على أربعة مجالات محددة من طرف الوزارة وهذه الأنشطة الإثرائية قد تكون من خارج إطار هذه المجالات الأربعة، وقد يعود أيضا إلى استفادة المدير لفرصة أتيحت له من البيئة الخارجية للمؤسسة كأن تكون تنظيم رحلة علمية للطلبة على نفقة أحد الأولياء مثلا أو أي نشاط معين بالتنسيق مع الجهات المعنية في مديرية التربية.

أما الاتجاه الأخير الذي يشير بأن الالتزام بالخطة متوفر إلى حد ما يُرجعه الباحث إلى عدة احتمالات؛ منها كون الخطة التطويرية تطبق لأول مرة؛ فقد يعود عدم التزامهم بالخطة إلى نقص الخبرة في إعدادها أو تنفيذها وهذا راجع إلى الفروق الفردية في اكتساب مهارات إعداد وتنفيذ الخطة، ومنها ضعف المصداقية والواقعية لدى المديرين في إعداد الخطة الإدارية، ومنها عدم اقتناع المدير بأسلوب الخطة التطويرية، وأيضا ضعف الطاقم التربوي الموجود معه في المدرسة وعدم رغبتهم في التطوير والتغيير والمساعدة على ذلك، ومن الاحتمالات أيضا ثقل النصاب التدريسي وعدم توفر الوقت الكافي، وهذه المشكلة ترهق المدير في متابعة تنفيذ الخطة مما يدفعه إلى التساهل في تنفيذها أو التخلي عن بعض أنشطتها، وقد يعزى إلى ظهور بعض الأمور الطارئة والمفاجئة التي تجبر المدير على تعديل الخطة وهذا ما يسمى بالمرونة في الخطة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع كل من درادكة (2009) والبوهي (2011)، حيث أشارا إلى أن من بين المقومات الأساسية للتخطيط التربوي هي: الواقعية بحيث تتناسب الخطة مع الإمكانيات المتاحة من جهة والأهداف المنشودة منها من جهة أخرى، والإلزام بحيث تكون الخطة ملزَمَة التنفيذ حسب الجدول الزمني المحدد لها، والمرونة بحيث تكون الخطة قادرة على مواجهة الظروف والمتغيرات، وسهولة التنفيذ والمتابعة بحيث تكون إجراءات الخطة واضحة ومحددة حتى يمكن تنفيذها ومتابعتها.

وأما عن التحديات التي تواجه المديرين في إعدادهم وتنفيذهم للخطط الإدارية فقد أظهرت النتائج أن هناك ستة تحديات ظهرت بتكرارات مختلفة، فقد كان في المرتبة الأولى تَحدٍ بنسبة (27.81%) وهو صعوبة تغيير المدير لقناعات الذين تعنيهم الخطة الإدارية من الإداريين والمعلمين والطلاب والأولياء، وضعف إبداء الرغبة من طرفهم في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية كعدم المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان، أو في تقديم الدعم المعنوي والمادي للمؤسسة. ويعزى ظهور هذه النتيجة إلى عدة أسباب، وأولها هو أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، لأن موضوع التخطيط الإداري التطويري للمدرسة الأساسية بالنسبة لهم من المواضيع الحديثة، فعدم القبول بالتغيير ورفضه أمر طبيعي في البداية ويفترض بعد ذلك أن يزول إذا ما تم التعامل معه بذكاء، وقد يكون في ضعف ترويج المدير للخطة الإدارية ولأهدافها ومخرجاتها، وهذا بدوره قد يكون ناتجا عن ضعف قناعة المدير بالخطة الإدارية، فإذا ما كانت نظرته للخطة هي مجرد القيام بالمهمة المطلوبة منه وفقط فإن هذا حتما سينعكس على باقي الأشخاص داخل المدرسة وخارجها من المجتمع المحلي، كما قد تكون مقاومة التغيير بسبب الغموض وعدم الشفافية في توضيح بعض ما يجب توضيحه، وقد تكون بسبب عدم إشراك بعض الأطراف في بناء الخطة الإدارية؛ ذلك أن بعض المديرين لما قاموا باختيار المنسق طُلب من المنسق اختيار فريق المعلمين بمفرده، وبهذا قد

يُقصَى بعض المعلمين من المشاركة فقد تكون المعارضة منهم، وقد يعزى ذلك أيضا إلى كثرة الأعمال والاكتظاظ الكبير داخل القسم الواحد الذي يجبر المعلم على عدم الاكتراث بما جاء في الخطة الإدارية والسعي فقط وراء الانتهاء من المناهج الدراسية، وهذا ما ظهر في المرتبة الرابعة من التحديات، كما أنه قد يعزى ذلك أيضا إلى نقص التحفيز وعدم إضفاء بيئة من العلاقات الإنسانية المتميزة بين أطراف المدرسة داخلها وخارجها؛ كل هذا قد يكون السبب في عدم اقتناعهم بالمشاركة في الخطة الإدارية للمؤسسة. وللتعامل مع موضوع مقاومة التغيير يذكر أحمد سيد مصطفى المشار إليه في (الخالدي) بعض الاستراتيجيات للتعامل مع رافضي التغيير لإضعاف المقاومة بأقل ما يمكن في أقرب وقت وبأقل جهد، وهذه الاستراتيجيات هي أولا: الاتصال للإقناع بشكل فردي أو جماعي، وثانيا: إشراكهم في إعداد برامج التغيير وتنفيذه، وثالثا: التفاوض معهم، ورابعا: مشاورتهم وقبول آرائهم، فإن لم تنجح هذه الاستراتيجيات السابقة، ينتقل المدير إلى الاستراتيجيات التالية وهي: الإلزام الضمني أو الصريح إما كتابيا أو شفويا يدرِك منه المستهدف ضرورة قبول التغيير والالتزام بما جاء في الخطة، وإن لم تنجح هذه الاستراتيجية فتكون الاستراتيجية الأخيرة وهي النقل أو الفصل للمقاوم الذي لم يُبدِ أدنى درجة من التعاون وتعذر معه استخدام المراحل السابقة. والملاحَظ في نتائج السؤال الثاني لأسئلة الدراسة أن إجراءات إعداد الخطة الإدارية مرت ببعض المراحل السابقة، وكأن وزارة التربية توقعت أن توَاجَهَ الخطة بالرفض من بعض الأطراف فبادرت بتدريب المديرين على هذه الاستراتيجيات حتى تقلل من مقاومة التغيير إلى أدنى درجة. (الخالدي، 2012)

وظهر في المرتبة الثانية بنسبة (23.43%) ضعف البنية التحتية للمؤسسة وعدم ملاءمة الهيكل المدرسي للبيئة التعليمية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مدارس العينة هي عبارة عن شقق سكنية مستأجرة، والصفوف الدراسية فيها ما هي إلا عبارة عن غرف لهذه الشقق، كما أن

ساحات المدرسة ضيقة جدا ولا تسع طلاب المدرسة للقيام ببعض الأنشطة، ولا حتى الأولياء في حال دعوتهم لنشاط معين، فالمدرسة في هذه الحالة ليست بالمعايير العلمية المناسبة للبيئة المدرسية.

ثم ظهر في المرتبة الثالثة بنسبة (18.94%) تحدٍّ آخر وهو ضعف الموارد المادية للمؤسسة ونقص التقنيات والتجهيزات لتنفيذ أنشطة الخطة؛ فاستدعاء خبير في أي مجال وتنفيذ باقي الأنشطة يحتاج إلى مخصصات مالية تختلف باختلاف نوع النشاط وواقع المدرسة وحجمها، كما أن لنقص التقنيات والتجهيزات اللازمة للمؤسسة من الوسائط التربوية والمشاغل التربوية كل هذا يشكل عائقا للخطة الإدارية. ويعزى هذا إلى أن المديرين لهم محاولات حقيقية لتنفيذ أنشطة الخطة لكن الإمكانيات المادية شكلت عائقا لهم، فالمنحة المالية المخصصة متساوية بين كل المدارس في حين أن واقع كل مدرسة يختلف عن المدرسة الأخرى؛ فهناك مدارس لا يزيد عدد الطلاب فيها عن 400 وذات دوام واحد، في حين أن هناك مدارس ذات دوامين وعدد الطلاب فيها بلغ 1400، فمن هنا قد تكون المنحة الكندية للمؤسسة غير كافية لتنفيذ الخطة الإدارية، كما قد يعزى ذلك إلى توافد الطلبة السوريين إلى المدارس وخاصة في بعض المناطق وهذا ما يشكل تحديا ليس فقط على المدرسة بل على وزارة التربية بأكملها. وقد يعزى ذلك أيضا إلى ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وبالمديرية، فالاثنان كفيلان بتمويل المدرسة لتحقيق أنشطة الخطة، ومع أنه أظهرت النتائج في الجزء الخاص بتحليل محتوى الخطط في مجال المجتمع والمدرسة في المرتبة الأولى الفقرة رقم (21) والتي تشير إلى أن هناك استعداداً من المجتمع المحلي للتعاون مع المدرسة؛ لكن بسبب ضعف الروابط بين المجتمع والمدرسة لم يستفد المدير من المجتمع لتحقيق الدعم الكافي للمؤسسة. ثم ظهرت باقي التحديات بنسب مختلفة وهي على الترتيب التالي: كثرة الأعمال الملقاة على المدير، ظهور الأمور الطارئة والمفاجئة، عدم مرونة الأنظمة والقوانين

الوزارية، ووجود نظام الفترتين، وضعف المصداقية في الإجابة على فقرات الاستبيان، والاكتظاظ على المشرف التربوي.

ويمكن تفسير هذه التحديات التي تواجه المدير في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية في ضوء ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع ما توصل إليه كل من: عباس (2007) ونير (Nair, 2000) والعجمي (2008) والسكارنة (2010) في التحديات التي تم ذكرها في الجانب النظري.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة العجمي (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل هي: الروتين، التعقيد الإداري، عدم اعتماد معايير التميز والقدرة في اختيار القادة الأكاديميين، مقاومة التغيير من طرف بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة.

كما تتفق مع دراسة حمادنه (1997) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أولى الصعوبات التي تواجه مديري المدارس هي صعوبات تأتي في مرحلة تنفيذ الخطة، وفي مرحلة إعداد الخطة.

وتتفق أيضا مع دراسة حمدان (2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي قلة الموارد المالية اللازمة، وغياب نظام الحوافز.

كما تتفق أيضا مع دراسة الشديفات (2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن من بين أهم المعوقات التي تواجه القادة الأكاديميين وتحُدُّ من دورهم في بناء الخطة الاستراتيجية هي المركزية في التسيير.

كما تتفق أيضا مع دراسة شيريوت (Cheruiyot, 2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الرئيسية التي أثّرت على غياب التخطيط الاستراتيجي في المدارس هي: نقص التدريب لمديري المدارس والمعلمين، نقص مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات التنبؤ بالمستقبل، ضيق الوقت بسبب ثقل العبء التدريسي، نقص الدعم الكافي من الجهات المعنية، قلة الموارد المالية لتمويل عملية التخطيط الاستراتيجي، النقل المستمر لمديري المدارس.

كما أنها تتفق أيضا مع دراسة: نجيرو و ستيفن و وامبوي (Njeru, Stephen,& Wambui, 2013) حيث توصلت الدراسة أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط الاستراتيجي وتوفر بعض العوامل كالتحفيز، المورد المالي، دعم القيادات العليا، سياسة الحكومة، مهارات الموظف.

وخلاصة القول فقد أظهرت النتائج أن هناك التزاما كبيرا بالخطة الإدارية من طرف المديرين، إلا بعض الظروف التي تجبر المديرين على تعديل بعض أجزاء الخطة، كما تبين أن هناك تحديات عديدة تواجههم في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية وأولها صعوبة تغيير المدير لقناعات من تعنيهم الخطة من المساعدين الإداريين والمعلمين والطلاب والأولياء.

موجز القول من خلال عرض نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها ظهر أن واقع التخطيط الإداري لدى مديري المدارس هو واقع إيجابي يشير إلى أن وظيفة التخطيط الإداري لدى مديري عينة الدراسة متوفر بدرجة عالية. حيث تبين أن للمديرين رؤية واضحة نحو فلسفة التخطيط وأهميته لمدير المدرسة في عمله الإداري، كما تبين أن القضايا التي تناولتها الخطط هي قضايا حديثة تسعى من وراء تنفيذها إلى تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم التي تهدف إلى التوجه بالتعليم

نحو اقتصاد المعرفة والتحول بالمدرسة من المركزية في التسيير إلى منح بعض الصلاحيات لإدارة المدرسة ومجتمعها المحلي. وأما بالنسبة للإجابة على السؤال الثاني فقد تبين أن العناصر التي تتكون منها الخطط هي عناصر علمية محددة وهي: الرؤية والرسالة والأهداف، والأولويات التطويرية، ومؤشرات الأداء، والأنشطة والأساليب الموصلة إلى تحقيق أهداف الخطة، وتحديد مسؤول التنفيذ، وكل من مصادر الدعم والتمويل وزمن التنفيذ في الأخير، كما تبين أن إجراءات المديرين في إعداد محتويات تلك العناصر جاءت كلها موحدة ووفق أسس علمية حيث تنطلق من الترويج لأهداف مشروع الخطة الإدارية على المعنيين بها، ثم إشراكهم في بناء عناصرها بداية من تحديد الرؤية والرسالة وأهداف المدرسة والتي لا يمكن لأي خطة أن تتخلى عنها، ثم بعد ذلك تحليل بيئة المدرسة عن طريق توزيع أداة الاستبيان على من تعنيهم الخطة من المعلمين والطلاب والأولياء وأعضاء الإدارة، ثم استخراج الأولويات التطويرية من لجنة التطوير والمكونة من منسقي المجالات مع فريقهم من المعلمين ووضع مؤشرات الأداء لها، واختيار الأنشطة والأساليب الموصلة إلى تحقيق أهداف الخطة، ثم إعطاء مسؤولية متابعتها وتنفيذها لمسؤولين مُعيَّنين، ثم تحديد مصادر الدعم والتمويل وزمن التنفيذ في الأخير. وعن الإجابة على السؤال الثالث عن التحديات التي تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة فقد تبين أن هنالك التزاماً بدرجة عالية بالخطة إلا بعض الظروف التي تجبر المدير بتعديل جزء من الخطة الإدارية نظرا لبعض التحديات، كما تبين أن هناك تحديات تواجه المديرين في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية، وأولها صعوبة تغيير المدير لقناعات من تعنيهم الخطة وعدم ملاءمة المدرسة للبيئة التعليمية وشح الموارد المالية.

إجمالاً، فقد أظهرت نتائج الدراسة بعد تحليل المقابلات ومحتوى الخطط إلى أن مديري المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة قصبة إربد الأولى لعينة الدراسة ملتزمون بتوفير خطط إدارية

تربوية ذات معايير علمية في إعداد الخطط، كما أن لهم التزاماً على تنفيذها رغم وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تجبر المديرين على اختيار بدائل أقل جودة من الخيار الأفضل بسبب تلك التحديات.

وبهذا تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الشحي (2004) حيث توصلت إلى أن مدراء المدارس بحاجة إلى تدريب بدرجة عالية في المجالات الخمسة التالية: إعداد الخطة المدرسية، وإقرارها، وتنفيذها، ومتابعتها وتقييمها.

كما تختلف أيضا مع دراسة **الزبون وحسن** (Al- Zboon & Hasan, 2012) ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المديرين والمشرفين التربويين للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمديريات التربية بعمان (الأردن) جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك التزاماً من طرف المديرين على إعداد الخطط الإدارية وأن هناك التزاماً على تنفيذها وتقويمها.

التوصيات:

على الرغم من أن نتائج الدراسة كانت إيجابية حيث كشفت عن التزام المديرين بإعداد خطط إدارية وفق معايير صحيحة وعن التزامهم على تنفيذها. يقترح الباحث بعض التوصيات التالية:

- زيادة تمكين المدارس من بعض الصلاحيات بدرجة أكبر وبشكل مستمر حتى تصل تدريجيا إلى الإدارة الذاتية المستقلة (اللامركزية).
- إعادة تطبيق هذه الدراسة على باقي مديريات التربية في مختلف المقاطعات للتعرف على واقع تطبيق أهم وظيفة من وظائف الإدارة وهي التخطيط الإداري لدى المديرين.

- تكرار تطبيق هذه الدراسة باستخدام المنهج الكمي للتعمق أكثر في أسئلة الدراسة وربطها ببعض المتغيرات كمتغير الجنس وعدد الطلاب ومستوى المدرسة (أساسي، ثانوي).
- تخصيص دراسة فقط على التحديات التي تواجه إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية مع تقديم الحلول المقترحة من وجهات نظر متعددة من المديرين أنفسهم أو المعلمين أو المشرفين التربويين.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت. (2009). **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**. القاهرة: المجموعة العربية.

أبو شندي، سعد. (2010). **التخطيط الإداري المدرسي: أطر نظرية وتطبيقات عملية**. عمان: دار الإعلام.

البوهى، فاروق. (2011). **التخطيط التربوي: عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم**. القاهرة: دار الوفاء.

الجبر، زينب. (2002). **التخطيط المدرسي: مفاهيم وأسس وتطبيقات**. بيروت: مكتبة الفلاح.

الجسّار، علي محمد. (2013). **الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الجرش وعلاقته بتهيئة بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر المعلمين**. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حمادنه، قسيم. (1997). **تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك. إربد، الأردن.

حمدان، عروة. (2010). **درجة تطبيق القادة الأكاديميين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والصعوبات التي تواجههم والحلول المقترحة لمواجهتها كما يتصورها القادة الأكاديميون**

أنفسهم في الجامعات الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية– جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

الخالدي، إبراهيم. (2012). **السلوك التنظيمي، منحى تطبيقي معاصر**. الأردن: دار الأعلام

درادكة، أمجد. (2009). **الإدارة والتخطيط التربوي: رؤى جديدة**. الأردن: دار عالم الكتب الحديث

السكارنه، بلال. (2010). **التخطيط الاستراتيجي**، عمان: دار المسيرة.

الشحي، خالد. (2004). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشديفات، سكوت. (2011) **دور القادة الأكاديميين والإداريين في بناء الخطة الاستراتيجية لجامعة آل البيت والمعيقات التي تواجههم والحلول المقترحة**. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد: الأردن

صلاح، يوسف. (2002). **أساسيات الإدارة والتخطيط التعليمي: المفاهيم، الأساليب، التطبيقات**. عمان– الأردن: بدون دار النشر

الصيرفي، محمد. (2009). **خطط وبرامج العمل**. الاسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية

العيد، عايد. (2005). **معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس فيها**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية– جامعة اليرموك، إربد: الأردن

عباس، علي. (2007). **أساسيات علم الإدارة.** ط2، عمان: دار المسيرة.

عبد الدائم، عبد الله. (1972). **التخطيط التربوي: أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية.** بيروت: دار العلم للملايين.

العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس، إبراهيم. (2007). **العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن**. الأردن: دار البازوري

العجمي، محمد. (2008). **الإدارة والتخطيط التربوي – النظرية والتطبيق.** عمان: دار المسيرة.

العجمي، هادي. (2010). **واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.** رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العربي، حسام. (2010). **التخطيط الإداري.** عمان: دار أسامة.

عارف، نادية. (2003). **الإدارة الاستراتيجية.** الاسكندرية: الدار الجامعية.

عقيلان، محمد مرسي. (1990). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة. **العلوم التربوية. مج (2)**، ع 1، ص 102. جامعة الملك سعود. الرياض.

غباري، أبو شندي، أبو شعيرة. (2011). **البحث النوعي في التربية وعلم النفس.** عَمان: مكتبة النشر العربي.

غنيم، عثمان. (2008). **التخطيط: أسس ومبادئ عامة.** عمان: دار الصفاء.

كاربنتر، جون. (2002). **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم.** (ترجمة: شحاته عود الله)، ط2، القاهرة: دار إيتراك.

مدبولي، محمد. (2001). **التخطيط المدرسي الاستراتيجي.** القاهرة: الدار العربية.

مريزيق، هشام. (2009). **التخطيط التربوي: المفهوم والواقع والتطبيق.** عمان: دار جرير

المليجي، رضا. (2011). **معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية.** الإسكندرية: دار الجامعة

مهني، إبراهيم. (1988). دليل الأساليب العلمية في الخطط التربوية: نموذج مقترح. **رسالة الخليج العربي.** ص.ص 55-76.

المنيعي، هاني. (2009)."**كيف تكتب خطة تشغيلية ج1**"محاضرة في أكاديمية إعداد القادة 2، **شريط مسجل.** التوقيت 46.17، استرجع من الأنرنت في: 2014/7/05: (https://www.youtube.com/watch?v=coiiYbLyMW0)

النوري، عبد الغاني. (1987). **اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية.** الدوحة: دار الثقافة.

وزارة التربية والتعليم. (2010). **الكتاب التدريبي لبرنامج تطوير المدرسة.** المملكة الأردنية الهاشمية.

وزارة التربية والتعليم. (2014). **التعريف ببرنامج تطوير المدرسة.** استرجع من الأنترنت في (www. http://www.moe.gov.jo/Projects.aspx) :2014/09/07

المراجع الأجنبية:

Altinkurt, Y.(2010). **Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning**. Thesis, University, Faculty of Education, Department of Educational Administration :Turkey. (EBSCO)

Al-zboon, M. & Hasan, M. (2012). **Strategic school planning in Jordan**. Academic Journal Article, 132(4), 809-825.

Cheruiyot, K. (2012). Assessment of the effects of strategic planning in effective management of secondary school in kericno District, Kenya. Retrieved from the Internet on 2/4/2014: **http://ir-library. Ku.ac.ke /handle/123456789/5995.**

Goodliffe, T. (2013). Personal Development Planning: Addressing the skills gap for engineers in Oman. **Learning and Teaching in Higher Education: Gulf Perspectives**, 2, 1- 13.

Hines, M. (2000**). Planning: its relevance to the marketability of graduates of secondary level educational institutions.** Thesis (M. A), University of the West Indies, Mona, Jamaica.

Isabelle, Ross, Micheellel. (1997). A Comparative Case Study of Teacher Participation in Planning in Three Types of Decentralized schools**.** **DAI-A**. Vol. (58), No (07). PP. 363

Kombra, U. N.(2003). Provincial level education planning : an analysis of the process of planning and implementation of education reforms in Papua New Guinea. **Armidale NSW**, University of New England, Retrieved from the Internet on 9/8/2014: (http://www.trove.nla.gov.au/work)

Nair, Adam E. (2000). Strategic Plans and Principals, needs For control. **Journal of School leadership**. Vol. 10. No. 4. PP. 332.344

Njeru, N. E, & Stephen, M. M. A, & Wambui, M. A (2013). Analysis of factors influencing formulation of strategic plans in Embu North District, Embu County, Kenya. **Global Business and Economics Research Journal**, 2(5): 116-129

Steiner, G. (1972). **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. NEW YORK: A Division of Macmillan Publishers Co. Inc.

الملاحق

الملحق رقم (1)

كتاب تسهيل المهمة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/١٨/ ح.ح
التاريخ: ٦/جمادي الأخرة / ١٤٣٥
الموافق: ٦/ نيسان/ ٢٠١٤ م

عطوفة الفاضل مدير مديرية تربية قصبة اربد الأولى المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب بالحاج يحيى بابا واعمر

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الطالب **بالحاج يحيى بابا واعمر**، ورقمه الجامعي (٢٠١٢٤٠١٠٦٠)، بدراسة بعنوان **"واقع التخطيط الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية والتحديات التي تواجههم"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في التربية، تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك جمع عينة من الخطط الإدارية لمديري المدارس، وتطبيق أسلوب المقابلة عليهم وعلى مسؤول قسم التخطيط التربوي التابع لمديريتكم.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

جامعة اليرموك - كلية التربية

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة اربد
٦ نيسان ٢٠١٤
الديوان / الوارد
الرقم ١٢٠٧

اربد - الأردن
هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ +
فاكس: ٧٢١١١٩٩ -٢- ٩٦٢ +
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء قصبة اربد

الرقم ....

التاريخ ....

الموافق ....

مديري/ مديرات المدارس الأساسية ،،،

الموضوع / البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

إشـــارة إلـــى جامعـــة اليرمـــوك رقـــم ك.ت/202/18/107 تـــاريخ 2014/4/6 م .

يقوم الطالب (بالحاج يحيى بابا واعمر) ورقمه الجامعي (2012401060) بدراسة بعنوان " واقع التخطيط الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية والتحديات التي تواجههم" , وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية ، ويستدعي ذلك إلى جمع عينة من الخطط الإدارية لمديري/مديرات المدارس. .

أرجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مدير التربية والتعليم

الدكتورة

يسرى جاد الله خصاونة

مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة للسيد / مدير الشؤون التعليمية والفنية

نسخة للسيد / ر.ق. الإشراف والإرشاد التربوي

هاتف : (7275967-8-9) ص . ب . (1483) فاكس : (7274569)

الملحق رقم (2)

أسئلة المقابلة

السؤال الأول: ما فلسفتكم حول الخطة الإدارية للمدرسة؟

السؤال الثاني: ما الإجراءات التي تتبعونها في إعدادكم للخطة الإدارية؟

السؤال الثالث: ما مدى التزامكم بالخطة الإدارية التي قمتم بإعدادها؟

السؤال الرابع: ما التحديات التي تواجهكم في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية؟

السؤال الخامس: هل هناك إضافة يمكن إضافتها لأسئلة المقابلة ؟

الملحق رقم (3)

نموذج لمقابلة مع مديرة المدرسة رقم (13)

بتاريخ: 2014/05/04، المدة: 24.07د

س1- **ما فلسفتكم حول الخطة الإدارية للمدرسة؟**

أي عمل إذا أريد له النجاح لابد له من خطة، فالتخطيط ضروري من أجل تحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها خلال العام الدراسي، فأرى أن الخطة تجب وجوبا، فعلى المدير من بداية العام أن يخطط لما يريد أن يعمله وينجزه حتى يسير على خطة ثابتة وإلا فإنه سيتخبط كثيرا في عمله، فالخطة ضرورية .

فهي تساعد على تحديد الأهداف، وتنظيمها وتطبيقها ومتابعة التطبيق والتقييم في النهاية فهذه العناصر الخمسة يجب أن تكون في الخطة بداية السنة.

س2- **ما الإجراءات التي تتبعونها في إعدادكم للخطة الإدارية؟**

اختلفت الإجراءات المتبعة في إعداد الخطة عن السنوات الماضية، فقد تم تدريبنا على أسس محددة ومعينة ونحن نسير عليها من خلال الدورة التكوينية التي دامت 160 ساعة تحت عنوان"دورة تطوير المدرسة"، حيث من خلال الدورة قمنا بإعداد الخطة الإدارية لمدة عامين، ونحن حاليا نسير عليها.

فبعدما كنا نأخذ ساعات تدريبية كنا نطبق بالمدرسة، وأول شيء اجتمعت مع المعلمات وقدمت لهم فكرة عن الموضوع، بعد ذلك تم تقسيم المعلمات حسب رغبتهن إلى أفواج وكل مجموعة لها منسقة، وعملي يتم مع المنسقات فأجتمع معهن وأوصلهن المفاهيم التي يجب أن تكون

في الخطة وبعد ذلك تقوم المنسقات بالاجتماع مع أعضاء الفوج ليوصلوا لهن المفاهيم أيضا ويشتغلن عليها بعد ذلك.

فالخطة كانت من وضع الكادر التدريسي والإداري والمجتمع المحلي .

قمنا بتوزيع الاستبيان على المجالات الأربع ثم تفريغها على برمجية معينة، ومن خلال النتائج تم اختيار 8 أولويات 4 منها لهذه السنة والأخرى للسنة المقبلة، وبعدها قامت الأفواج الأربعة مع المنسقات ببناء الخطة الإدارية وتحديد مؤشرات الأداء الكمية والنوعية، والأنشطة والأساليب، وتحديد مسؤولية التنفيذ، ومصادر الدعم والزمن التنفيذ.

وبناءً على نتائج الاستبيان تم وضع الخطة دون التعديل في البيانات، والإقرار الأولي للخطة يكون من طرف منسقات المجالات مع فريقهن، ثم، ومن المديرة والمشرف التربوي ومدير التربية والتعليم في الأخير.

س3- **ما مدى التزامكم بالخطة الإدارية التي قمتم بإعدادها؟**

الالتزام كبير بالخطة والسبب في ذلك أننا لم نضع شيئا لسنا بحاجة إليه في الخطة، فالالتزام والتطبيق موجود، مع العلم أن ما تم وضعه في الخطة لا للفصل الأول ولا الثاني كله قد تم تنفيذه.

وبالتالي خطة هذه السنة تم تطبيقها كليا، وقد تم إرسال تقرير النتاجات للمديرية الأسبوع الماضي، ويبقى التقرير المالي سيرسل إليهم نهاية السنة، وهذين التقريرين مرتبطان بالخطة الإدارية.

س4- ما التحديات التي تواجهكم في إعداد وتنفيذ الخطة الإدارية؟

الأمور الفجائية هي فقط تشكل عندي تحديا أما غيرها فلا،

وأرى أن الدورة دللت لنا كل الصعاب والمعيقات، ففي الناحية المادية فقد خصص للمدرسة لكل فصل 400 دينار للخطة الإدارية، كما أننا نطبق مثل هذه الخطة من قبل ونحن مدربون عليها .

الاكتظاظ على المشرف التربوي فقد حددنا دورة تكوينية لهذا الفصل يقدمها المشرف للمعلمات ولكنه اعتذر بسبب الضغوط موجودة عليه وبالتالي أجلناها لبداية السنة المقبلة.

وأما عن المجتمع المحلي فهو متعاون ومساند فقد قدم محاضرات توعوية.

عدم ملاءمة المدرسة: فهي ليست مناسبة للتعليم ذلك لأنها مستأجرة وهي عبارة عن شقق سكنية، ولكننا تأقلمنا معها وقلصنا من الصفوف فهي من الصف الأول إلى الصف الخامس، حتى أن المديرية رغبت في إلغائها إلا أن الأولياء طالبوا بإبقائها، فبما أن المدرسة مستأجرة فهي ليست بمعايير المدرسة المناسبة، ولكن إجمالا رغم ضعف إمكانياتها إلا أنها تخدم البيئة التعليمية.

هل هناك إضافة تضيفونها على أسئلة المقابلة؟

أنا من الناس المتحمس كثيرا لهذه الخطة، مع العلم أن هناك من المدراء غير مهتمين كثيرا بها، فهي تسهّل علينا العمل ، فعملها سهل وتطبيقها سهل و متابعتها ممكنة ونتائجها واضحة وهي ظاهرة للعيان.

الملحق رقم (4)

نموذج لخطة إدارية لمديرة المدرسة رقم (13)

وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء قصبة اربد

مدرسة جميلة بو باشا المختلطة

الخطة التطويرية

العام الدراسي 2014/2013

الرؤيـة

معلمون تربويون متميزون قادرون على استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة بفعالية من خلال استثمار الموارد البشرية و الفرص المتاحة و المعرفة وتعزيز القدرة على البحث و التعلم.

الرسالـة

تدريب وتأهيل المعلمين ليصبحوا قادرين على استخدام استراتيجيات التدريس الحديثة بفعالية ويساهمون في اقتصاد متجدد مبني على المعرفة.

الاولويات التطويرية

اسم المدرسة : جميلة بو باشا المختلطة

الرؤية : نحو مدرسة تشاركية بقيادة فاعلة لايجاد طالبة متميزة قادرة على مواكبة التطورات الحديثة و حل المشكلات بمساعدة معلمة مشاركة ومساندة وموجة

الرسالة : تطوير وسائل وطرق حديثة لانشاء جيل واعي متمكن قادر على مواجهة الظروف المتغيرة بقيادة فاعلى تشاركية ومعلمة مساندة وموجة

المجال	الجانب	متدني	ضعيف	اولويات التطوير
التعلم والتعليم	المناهج والتدريس	ف 2 ف6	ف3 ف5	2- يفهم العاملون الاطار العام للمناهج والاطار الخاص لكل مبحث ويستخدم المعلمون دليل المعلم للمواد التي يدرسونها 3- يستخدم العاملون الاطار العام للمناهج الاطار العام لكل مبحث في تخطيط الدروس 5- كفايات العمل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. 6- يتم استخدام استراتيجيات تدريس مختلفة واشكال متنوعة من العمل بما فيها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
	اداء الطلبة والتقييم	ف11	ف 8 ف 9 ف 10	8- فهم معايير المعرفة. 9- استخدام استراتيجيات مختلفة لتقييم المعرفة . 10 عدالة تقييم المعرفة. 11- ملائمة التغذية الراجعة.
بيئة الطالب	تركيز المدرسة	ف14	ف13	13- توفير البيئة التي تساعد على الابتكار والابداع. 14- يعد طاقم المدرسة نموذجا للطلبة .

	دعم التعلم	ف15 ف17		15- تقييم الطلبة في ادراك قدراتهم. 17- تحمل الطلبة المسؤولية التعليمية .
	التمكين	ف 18		18 – مشاركة الطلبة في قرارات المدرسة والغرفة الصفية
المدرسة والمجتمع	علاقة اولياء الامور	ف21 ف 22	ف 20	20- مشاركة اولياء الامور في جلسات استشارية واجتماعات اولياء الامور والمعلمين . 21- تعاون اولياء الامور 22-اشراك اولياء الامور في تنظيمات المدرسة وصنع قراراتها .
	مشاركة المجتمع	ف23 ف25		23- فعالية مجلس اولياء الامور والمعلمين. 25- مشاركة المدرسة في المجتمع .
القيادة والادارة	القيادة	ف 26		26- المعرفة بالرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية من اجل تطوير المدرسة
	الادارة	ف 29		29- الحاجة الى تدريب مهني اضافي

الخلاصة (الاولويات التطويرية)

1- كفايات العمل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة .
2- توفير البيئة التي تساعد على الابتكار والابداع.
3- مشاركة اولياء الامور في جلسات استشارية واجتماعات اولياء الامور والمعلمين.
4- المعرفة بالرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية من اجل تطوير المدرسة .

الخطة الاجرائية

المدرسة : جميلة بو باشا المحتلطة   المجال : تعلم وتعليم   الجانب : منهاج وتدريس

الأولوية التطويرية : كفايات العمل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة

النتاجات	مؤشرات الأداء					
1-النتيجة 1.0 تحسن قدرات المعلمين في التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة النتيجة 1.1 تحسن معرفة المعلمين للاساليب المناسبة في تدريس ذوي الاحتياجات الخاصة.	المؤشر 1.1 : قيمة الأساس :30% المستهدف:60%	نسبة نجاح الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة في التحصيل المدرسي. عدد المعلمين الذين امتلكوا القدرة على التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.				
	المؤشر 1.2: قيمة الأساس :30% المستهدف:60%	مدى قدرة المعلمون على تطبيق الاساليب الحديثة في التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة . مدى رضا الطلبة عن اداء المعلمين في تدريس هذه الفئة.				
	مؤشرات الأداء	النشاطات	مسؤولية التنفيذ	مصادر الدعم والتمويل	الزمن	ملاحظات
المخرج 1.1 تم عقد ورش تدريبية للمعلمين حول الاساليب التربوية الحديثة في التعامل مع هذه الفئة من الطلبة وكيفية اعداد الانشطة الاثرائية والانشطة العلاجية. المخرج 1.2 تم عقد اختبارات تشخيصية لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الطلبة. المخرج1.2 تم عقد محاضرات ولقاءات توعوية في التعامل مع هذه الفئة من الطلبة. المخرج2.2 تم تدريب المعلمين على صياغة الاهداف التربوية العامة والخاصة وتضمينها للخطط الفصلية واليومية تناسب هذه الفئة.	المؤشر 1.1.1: 1-درجة رضا المعلمين عن الورشة التدريبية. 2-عدد المعلمين الذين يستخدمن الانشطة الاثرائية والعلاجية. قيمة الاساس : 30% المستهدف:60% المؤشر 1.1.2 عدد المعلمين الذين عقدوا الاختبارات التشخيصية. قيمة الاساس : 30% المستهدف:60% المؤشر 1.1.3 -عدد المحاضرات واللقاءات التي عقدت. -مدى رضا الطلبة عن اللقاءات. قيمة الاساس : 30% المستهدف:60% المؤشر 1.1.4 مدى قدرة المعلمين على صياغة الاهداف التربوية المناسبة. -عدد المعلمين الذين حضروا التدريب. قيمة الاساس : 30% المستهدف:60%	عقد ورش تدريبية للمعلمين حول الاساليب التربوية الحديثة في التعامل مع هذه الفئة من الطلبة وكيفية اعداد الانشطة الاثرائية والانشطة العلاجية . عقد اختبارات تشخيصية لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى الطلبة. عقد محاضرات ولقاءات توعوية في التعامل مع هذه الفئة من الطلبة. تدريب المعلمين على صياغة الاهداف التربوية العامة والخاصة وتضمينها للخطط الفصلية واليومية تناسب هذه الفئة.	مشرف مدير مدرسة المجتمع المحلي المديرية	المنحة SDI تبرعات مدرسية المجتمع المحلي المديرية	2013/9/4 2013/10/4 2013/11/4 2013/12/22	

الخطة الاجرائية

المدرسة : جميلة بو باشا المختلطة   المجال : بيئة الطالب   الجانب : تركيز المدرسة

الأولوية التطويرية : توفير البيئة التي تساعد على الابتكار والابداع

النتاجات	مؤشرات الأداء	النشاطات	مسؤولية التنفيذ	مصادر الدعم والتمويل	الزمن	ملاحظات
النتيجة 1.0 تحسن البيئة التي تساعد على الابتكار والابداع	المؤشر 1.1 : قيمة الأساس :30% المستهدف:70%	نسبة الطلبة الذين حصلوا على مراكز متقدمة في المسابقات .				
	المؤشر 1.2: قيمة الأساس :30% المستهدف:70%	مدى رضا الطلبة عن البيئة المدرسية . نسبة الاعمال ابداعية . عدد الاجهزة البسيطة التي صممت من قبل الطلبة.				
	مؤشرات الأداء	النشاطات	مسؤولية التنفيذ	مصادر الدعم والتمويل	الزمن	ملاحظات
المخرج 1.1 عقد لقاءات مع الطلبة لمعرفة مستواهم التعليمي ومدى رغبتهم في المشاركة بالنشاطات المدرسية والمسابقات. المخرج 1.2 تم عقد ورش تدريبية للطلبة على استخدام المرافق التربوية بطريقة صحيحة. المخرج 1.3 تم اعداد الابحاث العلمية والثقافية والمؤتمرات الطلابية والمعارض الفنية والعلمية داخل وخارج المدرسة.	المؤشر 1.1.1: 1-عدد الطلبة الذين يرغبوا بالمشاركة في النشاطات والمسابقات. 2-مدى رضا الطلبة عن هذه اللقاءات. قيمة الاساس :30% المستهدف:70% المؤشر 1.1.2 1-عدد التجارب العلمية والاعمال الابداعية عند الطلبة 2-مدى معرفة الطلبة عن استخدام المرافق التربوية. قيمة الاساس :30% المستهدف:70% المؤشر 1.1.3 عدد الابحاث العلمية والثقافية وعدد المؤتمرات التي اعدت. 2-مدى مشاركة الطلبة في المعارض الفنية والعلمية داخل وخارج المدرسة. قيمة الاساس :30% المستهدف:70%	عقد لقاءات مع الطلبة لمعرفة مستواهم التعليمي ومعرفة رغبتهم في المشاركة بالنشاطات المدرسية والمسابقات الثقافية والعلمية والرياضية .... عقد ورش تدريبية للطلبة على استخدام المرافق التربوية بطريقة صحيحة. اعداد الابحاث العلمية والثقافية والمؤتمرات الطلابية والمعارض الفنية والعلمية داخل وخارج المدرسة. .	مشرف مدير مدرسة معلمون	المنحة SDI تبرعات مدرسية المجتمع المحلي المديرية	2013/9/15 2013/10/7 2013/11/30 2013/12/20	

الخطة الاجرائية

المدرسة : جميلة بو باشا المحتلطة　　　المجال : المدرسة والمجتمع　　　الجانب : علاقة اولياء الامور

الأولوية التطويرية : مشاركة اولياء الامور في جلسات استشارية واجتماعات اولياء الامور والمعلمين.

النتاجات	مؤشرات الأداء					
1-النتيجة 1.0: زيادة مشاركة اولياء الامور في الجلسات الاستشارية و اجتماعات اولياء الامور والمعلمين 2-النتيجة 1.1 : زيادة التعاون ما بين المدرسة والمجتمع والمجتمع والمدرسة .	المؤشر 1.1 : قيمة الأساس :30% المستهدف: 60%	معدى فعالية مشاركة اولياء الامور في الاجتماعات المدرسية .				
	المؤشر 1.2: قيمة الأساس :30% المستهدف: 60%	نسبة مشاركة المجتمع في توزيع الدعم المادي والمعنوي . عدد اعضاء المجتمع المحلي الذين يشاركون في الجلسات الاستشارية والاجتماعات . عدد الاعمال التطوعية التي قامت بها المدرسة للمجتمع .				
	مؤشرات الأداء	النشاطات	مسؤولية التنفيذ	مصادر الدعم والتمويل	الزمن	ملاحظات
المخرج 1.1 تم عقد لقاءات لتأكيد اهمية مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية. المخرج1.2 تم اعداد منشورات وتوزيعها من خلال الطلبة لاولياء الامور لتوعيتهم بأهمية المشاركة في الاجتماعات المنعقدة في المدرسة واثرها في تحصيل الطلبة. المخرج 2.2 تم دعوة المجتمع المحلي للمشاركة في فعاليات المدرسة ونشاطاتها ورسم سياساتها التربوية عن طريق الجلسات الاستشارية والنشاطات والاحتفالات وجميع فعاليات المدرسة. المخرج 2.3 عقد دورات وندوات تثقيفية للمجتمع المحلي.	المؤشر 1.1.1: عدد اللقاءات التي عقدت . نسبة مشاركة المجتمع في هذه اللقاءات . قيمة الاساس :30% المستهدف:60% المؤشر 1.1.2: مدى رضا اولياء الامور عن المشاركة في الاجتماعات. قيمة الاساس :30% المستهدف:60% المؤشر 1.1.3 المشاركة في اعمال الصيانة وتقديم الدعم المادي والمعنوي. عدد المشاركين في فعاليات المدرسة. قيمة الاساس :30% المستهدف:60% المؤشر 1.1.4 عدد الدورات التي عقدت ونسبة الحضور في هذه الدورات. قيمة الاساس :30% المستهدف:60%	عقد لقاءات لتأكيد اهمية مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية. اعداد منشورات وتوزيعها من خلال الطلبة لاولياء الامور لتوعيتهم بأهمية المشاركة في الاجتماعات المنعقدة في المدرسة واثرها في تحصيل الطلبة. دعوة المجتمع المحلي للمشاركة في فعاليات المدرسة ونشاطاتها ورسم سياساتها التربوية عن طريق الجلسات الاستشارية والنشاطات والاحتفالات وجميع فعاليات المدرسة. عقد دورات وندوات تثقيفية للمجتمع المحلي	مشرف مدير مدرسة معلمين طلاب اولياء امور	المنحة SDI تبرعات مدرسية المجتمع المحلي المديرية	2013/9/18 2013/10/27 2013/11/27 2013/12/24	

منسق المجال　　　المشرف التربوي المساند　　　رئيس المجلس التربوي　　　مدير المدرسة　　　مدير التربية والتعليم

الخطة الاجرائية

المدرسة : جميلة بو باشا المختلطة

المجال : الادارة والقيادة الجانب : القيادة

الأولوية التطويرية : المعرفة والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية من اجل تطوير المدرسة

النتاجات	مؤشرات الأداء					
النتيجة 1.0 1-تحسن معرفة المجتمع المدرسي بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	المؤشر 1.1 : قيمة الأساس :10% المستهدف:50%	نسبة معرفة مجتمع المدرسه بالرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية .				
	المؤشر 1.2: قيمة الأساس :10% المستهدف:50%	مدى رضا المجتمع الدرسي بمحتوى الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية .				
	مؤشرات الأداء	النشاطات	مسؤولية التنفيذ	مصادر الدعم والتمويل	الزمن	ملاحظات
المخرج 1.1 -تم عقد ورشة تدريبية لتعريفهم بالرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية المخرج 1.2 -تم اعداد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية	المؤشر 1.1.1: - عدد المعلمين الذين حضروا الورشة التدريبية المؤشر 1.1.2: - مدى رضا المعلمين عن محتوى الرؤية والرسالة. قيمة الاساس :10% المستهدف:50% المؤشر1.1.3 عدد المشاركين في اعداد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية. قيمة الاساس :10% المستهدف:50% المؤشر 1.1.4: -مدى تأثر مجتمع المدرسة بمضمون الرؤيا والرسالة. قيمة الاساس :10% المستهدف:50%	-عقد ورشة تدريبية للمعلمين وبرلمان الطلبه لتعريفهم بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية. -اعداد الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية ووضعها على لوحة جدارية	مشرف مدير مدرسة منسق القياده والاداره	المنحة SDI تبرعات مدرسية مجتمع محلي	2013-10-4	

منسق المجال — المشرف التربوي المساند — رئيس المجلس التربوي — مدير المدرسة — مدير التربية والتعليم

الملحق رقم (5)

مقياس توزيع المنحة الكندية على المجالات الأربعة

تحليل المنحة المالية للمدارس/ اسم المديرية:

اسم المدرسة:

المجال	الجانب	مجتمعات تعلم وتنمية مهنية	صيانة 20%	الإذاعة المدرسية والنشرات	قرطاسية	تكريم وجوائز واحتفالات 5%	غرف مصادر التعلم (متعددة الأغراض)	لوازم حاسوبية	مختبرات ووسائل تعليمية	مكتبات	طابعات/ كاميرات/ أحبار/ 100دينار	أدوات للأنشطة اللاصفية	المجموع
التعلم والتعليم	المناهج والتدريس												
	أداء الطلبة والتقييم												
بيئة الطالب	تركيز المدرسة												
	دعم التعلم												
	التمكين												
المدرسة والمجتمع	علاقات أولياء الأمور												
	مشاركة المجتمع												
القيادة والإدارة	القيادة												
	الإدارة												
المجموع													
مجموع المنح الواردة سابقا													
الرصيد المتبقي													

ملاحظات حول تعبئة نموذج تحليل المنحة:

1- المقصود بالصيانة (الصيانة الخفيفة) والحد الأقصى لها نسبة 20% أي بمبلغ أقصاه (80) دينار.

2- الحد الأقصى للتكريم والجوائز والاحتفالات نسبة 5% أي بمبلغ أقصاه (20) دينار.

3- غرف مصادر التعلم المقصود بها: غرف مصادر المعلمين أو القاعة متعددة الأغراض وليست القاعات المخصصة لطلبة صعوبات التعلم.

4- اللوازم الحاسوبية لا تشمل الفلاش ميموري (USB).

5- المختبرات لا تشمل (المحاليل).

Abstract

Babaoumer, Baelhadj Yahia. The Reality of Administrative Planning among the Fundamental Public Schools' Principals in Irbid's First Education Directorate and Encountered Challenges, 2014.(Supervisor: Dr. Mohammed Salah Banihani).

This study investigates the reality of management planning of the fundamental public schools’ principals in the first education directorate of Irbid, and the challenges that face them in terms of preparing and executing the plan. The research followed the qualitative approach to identify the results in which a purposive sample of 13 male and female principals were taken, the collection of data was based on making individual interviews using open-ending questions; also the method of Content analysis of their schools management plans.

After analysing the interviews and the Principals’ management plans, the results revealed that the management planning is a positive fact, which mentioned that the principals are committed to provide schools by management (administrative) plans, the results of this study mentions that the principals have a clear vision toward management philosophy and its importance for the school principal’s mission (in its administrative side).

The results also showed that the principal’s management plans consisted of specific scientific elements, first: make the interests persons aware about the objectives of the plans, then involve them to define and construct the development priorities elements, finally implement the plan and evaluate it.

The study depicts that the principals are committed to prepare and implement their management plans despite of deferent challenges and difficulties such as: how to convince teachers, students or parents about

changes! (They don't accept changes), in addition to the lack of appropriateness of the school with the educational environment, as well the scarceness of financial resources.

The researcher recommends allocating a special study about the challenges facing the principals in the process of preparing and implementing their plans, and suggests some solutions from different angles by: principals themselves, teachers and Educational supervisors; finally, he recommends also to give the principals more power and authority continuously and gradually up to the independent self-management (Decentralisation).

Key words: management planning, basic public schools of Irbid, challenges.